

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARISTELA CORAL VILPERT**

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL.**

**CRICIÚMA**  
**2015**

**MARISTELA CORAL VILPERT**

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL.**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no Curso  
de Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira

**CRICIÚMA**

**2015**

**MARISTELA CORAL VILPERT**

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL.**

Trabalho de Conclusão do Curso, aprovado pela Banca examinadora, para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de Pesquisa em Formação e Exercício Profissional.

Criciúma, 16 de novembro de 2015.

Banca Examinadora

---

Realdo de Oliveira da Silva, Prof. Esp. Orientador.

---

Fernando Marcos Garcia, Prof. Esp. Examinador.

Dedico este trabalho aos meus pais, meu marido e meus filhos, que sempre me apoiaram e se fizeram presentes nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador que sempre esteve presente em todas as etapas de elaboração deste estudo.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela vida, pelas oportunidades recebidas, pela família maravilhosa que me concedeu, pelos momentos de serenidade e paciência.

Aos meus pais por terem me trazido a vida, me educarem, serem meus exemplos de vida. Pelo apoio e incentivos e por estarem sempre presentes em minha vida.

Ao meu marido pela compreensão, apoio e paciência com minhas ausências durante o curso e na elaboração deste trabalho.

Aos meus filhos pelo incentivo, ajuda e companheirismo durante o curso.

A alguns colegas e amigos da faculdade, em especial a Mariane e o Ângelo que me acompanharam durante todo o curso formando um trio inseparável. Obrigada pela amizade de vocês.

Ao professor Silvio Parodi pela colaboração ao trabalho durante a realização do projeto.

Ao meu orientador, Professor Realdo de Oliveira da Silva, pela sua dedicação, paciência, pelas horas cedidas de seu tempo para me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Aos professores que com dedicação se dispõem a transmitir conhecimento durante todo o curso. A todos o meu muito obrigado.

“À medida que avançamos para a terra desconhecida do amanhã, é melhor ter um mapa geral incompleto do que não ter mapa algum”.

Toffler

## RESUMO

Vilpert, Maristela Coral. **Modelo para implementação de planejamento estratégico:** Proposta para empresa do segmento de construção civil. 2015. 74 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A presente pesquisa destaca a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas dentro de um mercado competitivo. O estudo apresenta o contexto histórico de estratégia e planejamento; aspectos conceituais referentes ao assunto e pesquisas baseadas em linhas de pensamentos de autores da área que apresentam cada uma das etapas de elaboração da estratégia, mostrando como são formulados e implementados e a função de cada um para a gestão da empresa. A fundamentação teórica aborda o diagnóstico estratégico, a definição das diretrizes organizacionais (análise ambiental, objetivos, metas e ações), a definição e implementação da estratégia. Dentro da conceituação de estratégia foram destacadas as estratégias genéricas e competitivas de Porter (cinco forças competitivas). A pesquisa ainda contempla o *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio ao gestor para a execução da estratégia. Após a contextualização bibliográfica é apresentado um estudo de caso tendo como resultado a proposta de desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa Teto Engenharia, com objetivo de estudar os aspectos estruturais, posicionamento e mercado onde a empresa está inserida.

**Palavras chave;** Planejamento, Planejamento Estratégico, Estratégia, Objetivos Estratégicos, *Balanced Scorecard*.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> Cadeia produtiva da construção civil .....	18
<b>Figura 02:</b> Nível estratégico, tático e operacional.....	25
<b>Figura 03:</b> Esquema geral do processo de planejamento estratégico .....	30
<b>Figura 04:</b> Análise SWOT .....	36
<b>Figura 05:</b> Matriz BCG .....	38
<b>Figura 06:</b> Forças que regem a concorrência no setor .....	40
<b>Figura 07:</b> Formulário para o desenvolvimento de planos de ação. ....	45
<b>Figura 08 :</b> Planos de ação decorrem da estratégia, objetivos e metas. ....	46
<b>Figura 09:</b> Estruturando o BSC.....	48
<b>Figura 10:</b> Perspectiva dos clientes.....	50
<b>Figura 11:</b> Cadeia de valor genérica.....	51
<b>Figura 12:</b> Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	52
<b>Figura 13:</b> Mapa estratégico segundo o BSC .....	54
<b>Figura 14:</b> Organograma empresa Teto Engenharia e Construções Ltda. ....	59
<b>Figura 15:</b> Etapas do estudo de caso .....	60
<b>Figura 16:</b> Fatores chave de sucesso da empresa Teto Engenharia .....	63
<b>Figura 17:</b> Matriz SWOT da empresa Teto Engenharia.....	68



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Dados gerais da indústria da construção – Brasil – 2012 - 2013.....	21
<b>Quadro 02:</b> Características do planejamento estratégico .....	29
<b>Quadro 03:</b> Premissas básicas para formulação da visão.....	33
<b>Quadro 04:</b> Três estratégias genéricas de Porter .....	37
<b>Quadro 05:</b> Exemplos de objetivos estratégicos.....	44
<b>Quadro 06:</b> Diagnóstico estratégico .....	62
<b>Quadro 07:</b> Pontos fortes da empresa Teto Engenharia .....	64
<b>Quadro 08:</b> Pontuação da análise SWOT .....	64
<b>Quadro 09:</b> Pontos fracos da empresa Teto Engenharia .....	65
<b>Quadro 10:</b> Pontuação da análise SWOT .....	65
<b>Quadro 11:</b> Oportunidades da empresa Teto Engenharia.....	66
<b>Quadro 12:</b> Pontuação da análise SWOT .....	66
<b>Quadro 13:</b> Ameaças da empresa Teto Engenharia .....	67
<b>Quadro 14:</b> Pontuação da análise SWOT .....	67
<b>Quadro 15:</b> Pontos fortes x Pontos fracos x Forças competitivas .....	69
<b>Quadro 16:</b> Objetivos estratégicos da empresa Teto Engenharia .....	71
<b>Quadro 17:</b> Balanced Scorecard da empresa Teto Engenharia .....	72
<b>Quadro 18:</b> Plano de ação da empresa Teto Engenharia .....	73
<b>Quadro 19:</b> Plano de ação da empresa Teto Engenharia .....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Número de empresas ativas na indústria da construção com uma ou mais pessoas ocupadas – Brasil – 2009 - 2013 .....	21
Gráfico 02: Evolução da geração líquida de emprego formal na construção civil – acumulado em 12 meses – 2008 – 2015.....	22
Gráfico 03: Evolução da variação anual do PIB da construção civil (em %). ....	23

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.1 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 CONSTRUÇÃO CIVIL .....	17
2.1.1 Caracterização do setor de construção civil .....	17
2.1.2 Cenário .....	20
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	23
2.2.1 Definição de planejamento .....	23
2.2.2 Definição de estratégia.....	26
2.2.3 Características do planejamento estratégico.....	27
2.2.4 Etapas do planejamento estratégico.....	29
2.2.4.1 Operacionalização do processo de planejamento estratégico .....	29
2.2.4.2 Negócio.....	31
2.2.4.3 Missão .....	32
2.2.4.4 Visão .....	33
2.2.4.5 Valores.....	34
2.2.4.6 Fatores chaves de sucesso .....	35
2.2.4.7 Análise do ambiente .....	35
2.2.4.8 Posicionamento estratégico.....	37
2.2.4.9 Estratégias Competitivas de Porter.....	39
2.2.4.10 Objetivos estratégicos.....	43
2.2.4.11 Planos de ação .....	45
2.2.5 Balanced Scorecard (BSC) .....	47
2.2.5.1 Estrutura do BSC .....	47
2.2.5.2 Perspectiva financeira.....	48
2.2.5.3 Perspectiva dos clientes .....	49
2.2.5.4 Perspectivas dos processos internos.....	50
2.2.5.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento .....	51
2.2.5.6 Mapa estratégico .....	53

2.2.5.7 Objetivos .....	54
2.2.5.8 Metas .....	54
2.2.5.9 Indicadores .....	55
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>56</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	56
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	57
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>58</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	58
<b>4.1.1 Estrutura organizacional .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.2 Serviços prestados e mercado de atuação .....</b>	<b>59</b>
4.2 ETAPAS DO ESTUDO .....	60
4.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	61
<b>4.3.1 Diagnóstico estratégico .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.2 Fatores chave de sucesso .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.3 Análise ambiental e matriz SWOT .....</b>	<b>63</b>
4.3.3.1 Pontos fortes e fracos .....	63
4.3.3.2 Oportunidades e ameaças .....	65
4.3.3.3 Matriz SWOT .....	67
4.3.3.4 Cinco forças competitivas de Porter .....	68
<b>4.3.4 Posicionamento estratégico .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.5 Objetivos estratégicos .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.6 Balanced Scorecard – BSC.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.7 Planos de ação.....</b>	<b>73</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento acentuado do segmento de construção civil no Brasil nos últimos anos ocasionou um aumento considerável no número de novas empresas no setor. Com as novas empresas, houve aumento da concorrência, exigindo das organizações novas estratégias para se manterem no mercado. O planejamento estratégico, na condição de ferramenta de apoio à gestão empresarial, ordena as ideias por meio de suas estratégias, possibilitando a construção do melhor caminho a seguir.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O atual cenário do setor da construção civil está marcado por um grande crescimento, cabendo às empresas do segmento se planejar e adotar estratégias que possibilitem seu desenvolvimento e sobrevivência.

O segmento vem registrando crescimento em suas atividades desde 2004; em 2010 atingiu desempenho recorde e em 2011 entrou em um patamar de maior equilíbrio e sustentabilidade. A construção civil continua registrando resultados positivos e crescimento de suas atividades.

Uma empresa com estratégias definidas e planejamento pode transformar sua gestão buscando uma constante evolução. É importante salientar que o planejamento estratégico é essencial para as organizações, independente de seu porte, e a finalidade é estabelecer caminhos que as empresas devem seguir.

O Planejamento estratégico é um modelo de gestão que prepara a empresa para o futuro, que define o processo que a empresa vai desenvolver para que seja de sucesso. É considerado um instrumento de grande auxílio aos administradores no desempenho de sua gestão, sendo importante para a tomada de decisão e de condução da empresa.

O contador gerencial é definido como o profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara interpreta e relata informações financeiras e operacionais para uso da administração da empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades.

Planejar é definir os objetivos para a empresa e esses objetivos são estabelecidos para cada setor da organização. Definidos os objetivos, devem ser desenvolvidos programas para o seu alcance.

O desenvolvimento de um modelo com características específicas para o setor se faz necessário devido à relevância do seguimento de construção civil para a economia nacional.

Porter (1980, p. 27) apresenta um sistema integrado de técnicas analíticas para ajudar a empresa a analisar seu setor de atividade como um todo e prever sua evolução, entender seus concorrentes e sua própria posição, traduzindo esta análise para uma estratégia competitiva em um setor.

Para estabelecer estratégias, considerando todas as forças que interagem com a organização, PORTER (1980) identifica as cinco forças competitivas que vão além da representada pela concorrência. Essas forças são: rivalidade entre os concorrentes, clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

De acordo com essas peculiaridades e com a importância dessa técnica administrativa para as organizações, o objetivo deste trabalho é propor um Modelo de Planejamento Estratégico para o segmento de construção civil. Diante do exposto, ficou definida a seguinte questão de estudo: Como desenvolver um modelo de planejamento estratégico que possa contribuir com as empresas do segmento de construção civil?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em propor um modelo de planejamento estratégico para as empresas do segmento de construção civil.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar empresas do setor de construção civil;
- Conceituar Planejamento Estratégico e identificar estratégias para as empresas do setor de construção civil;

- Desenvolver um modelo de Planejamento Estratégico para empresas do segmento de construção civil.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho se justifica por permitir a análise de um setor estratégico para a economia do país. Segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) é um dos setores mais relevantes da economia brasileira com cerca de 172.703 empresas atuantes no mercado.

Conforme o Sindicato das Indústrias da Construção Civil (SINDUSCON), a construção civil é uma atividade econômica com algumas características peculiares que fazem com que ela se diferencie de todos os outros setores da indústria Nacional. A descontinuidade e o fluxo de produção por projeto e por etapa, além da transitoriedade, são características inerentes ao processo produtivo. Constitui um setor de elevada participação na renda nacional e na geração de emprego, além de proporcionar o crescimento de outros setores da indústria.

No ano de 2013 e 2014 as pequenas e médias empresas do setor tiveram um grande crescimento devido aos programas de governo para a habitação, mas como se manter no mercado na eventual extinção destes programas? Nesse cenário, o planejamento estratégico se mostra uma ferramenta importante para a continuidade dessas empresas, pois pode ser utilizada para o alcance dos objetivos da organização.

De acordo com Tiffany e Peterson (1999, *apud* Costa, 2005), o planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de uma empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. O planejamento estratégico implica na realização de um plano, através do qual a empresa analisa o segmento de sua atuação, o mercado, os produtos e os serviços oferecidos, a viabilidade financeira, entre outros aspectos.

Conforme Kotler e Armstrong (2007), planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização.

No entender de Oliveira (2008), planejamento estratégico é identificar e avaliar as condições reais do ambiente, estabelecendo objetivos e estratégias a fim

de realizá-los. Este trabalho busca, entre outros objetivos, a pesquisa e comparação de teorias de diversos autores, a fim de contribuir com a fundamentação teórica e esclarecimento do tema abordado.

Espera-se que esse estudo seja útil para mostrar a eficácia da implementação do planejamento estratégico no setor, as dificuldades encontradas e a identificação dos aspectos que são relevantes para que o estudo atinja seus objetivos. Por fim, este trabalho torna-se oportuno, pois o setor da construção civil é um dos setores que movimentam a economia do Brasil.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo procura-se fundamentar o planejamento estratégico e o ramo de construção civil com pesquisa bibliográfica. Apresentam-se os conceitos, definições e características, com o objetivo de fornecer informações para a elaboração de um exemplo prático através de um estudo de caso.

### 2.1 CONSTRUÇÃO CIVIL

#### 2.1.1 Caracterização do setor de construção civil

De acordo com Bazzo (2007), a construção civil se confunde com a evolução social, ou seja, ao longo do tempo a capacidade do homem de dar forma a objetos naturais e a empregá-los foi aumentando.

Segundo Bazzo (2007, p. 77):

É difícil estabelecer o início da atividade da construção civil no Brasil, mas podemos afirmar que ela efetivamente começou com as primeiras casas construídas pelos colonizadores que, naturalmente, hoje não seriam classificadas como obras de engenharia. Em seguida, ainda de forma muito rudimentar, vieram as primeiras obras de defesa, muros e fortins. Mas a engenharia, tal como na época era entendida, parece ter entrado no Brasil através das atividades dos oficiais-engenheiros e dos mestres construtores de edificações civis e religiosas.

O desenvolvimento da engenharia no Brasil manteve-se por muito tempo atrasado. Isso aconteceu pelo fato de a economia ser baseada na escravidão, que representava uma mão-de-obra bastante barata, não sendo do interesse da monarquia a instalação de indústrias na sua colônia. A referência mais antiga com relação ao ensino de engenharia no Brasil, parece ter sido a contratação do holandês Miguel Timermans, entre 1648 e 1650, para aqui ensinar sua arte e ciência.

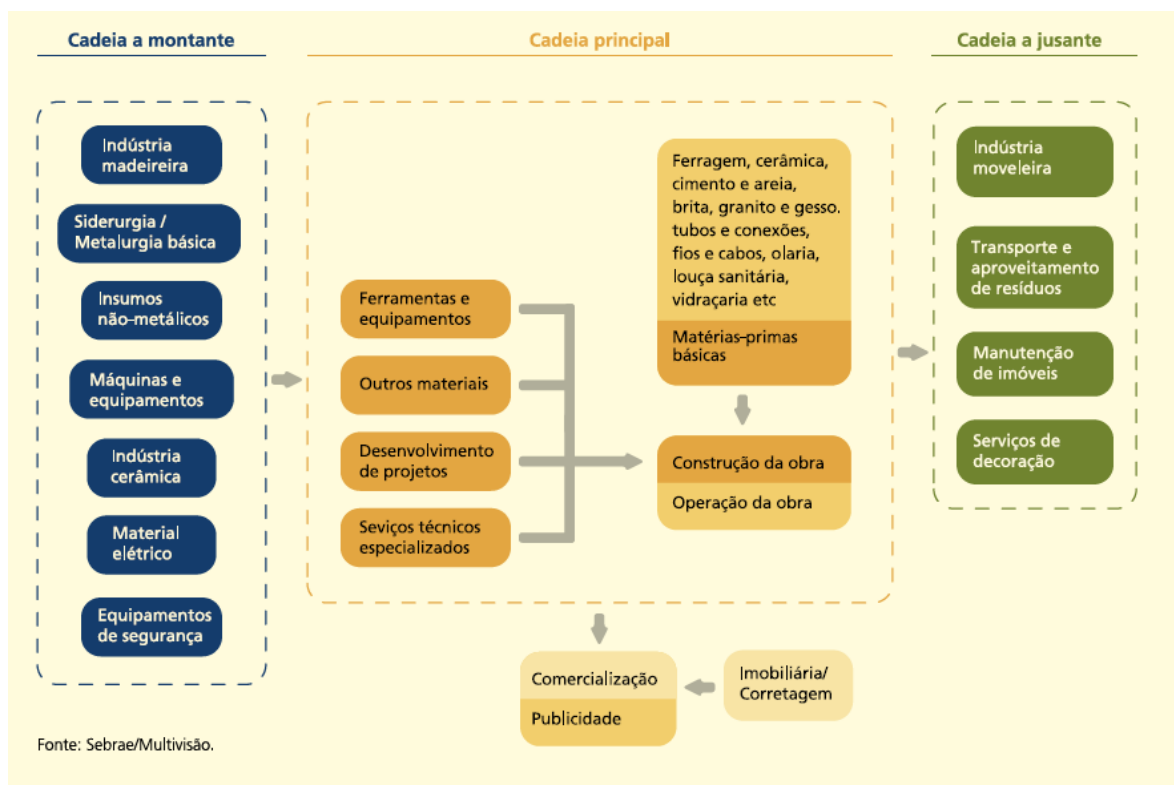
A construção civil é composta por uma série de atividades complexas, ligadas entre si por diversos produtos com processos e técnicas construtivas, com grau variado de originalidade, vinculado a diferentes tipos de demandas. É uma das atividades produtivas com maior impacto sobre os demais setores e cadeias produtivas. Ela é complexa e envolve, pelo menos, três grandes segmentos: (1) construção pesada (estradas, usinas de geração de energia, portos e terminais, aeroportos, etc.); (2) montagens industriais e de plataformas de prospecção de

petróleo e extração mineral e (3) edificações industriais, comerciais e residenciais (SEBRAE-PE, 2008).

Os três segmentos podem ser organizados na mesma cadeia de negócios, na medida em que contemplam o mesmo processo produtivo e de interação produtiva na economia. Essa cadeia pode ser organizada em três grandes blocos, que expressam a sequência básica central da construção e a sua interação produtiva a montante (para trás) e a jusante (para frente): os elos centrais, que fazem funcionar o sistema produtivo da cadeia; as atividades a montante, onde se encontram os setores e as atividades que contribuem com insumos e serviços indispensáveis para a realização da obra; e as atividades a jusante, que dão continuidade, utilizam e beneficiam os produtos, influenciando a dinâmica produtiva dos demais componentes da cadeia (SEBRAE-PE, 2008, p. 11).

A cadeia produtiva da construção civil pode ser analisada, de forma sintética, na figura 01 a seguir, que divide as atividades em três blocos interligados pelos elos que se articulam no processo.

Figura 01: Cadeia produtiva da construção civil



Fonte: SEBRAE-PE, 2008, P. 12

No centro da cadeia (elo principal), destacam-se as atividades que respondem pelo planejamento e construção da obra, o desenvolvimento de projetos, que são os estudos preliminares de viabilidade econômica, técnica e ambiental do empreendimento; o elo seguinte diz respeito ao fornecimento de matérias primas básicas – ferragens, brita, areia, cimento, cerâmica, tubos e conexões, fios e cabos, vidraçaria, além do fornecimento de equipamentos pesados (tratores, britadeiras, máquinas perfuradoras, caminhões de transporte de mercadorias, veículos de transporte de trabalhadores) e ferramentas de pequeno porte; por fim, os servidores técnicos e especializados, que compreendem a oferta de mão-de-obra (item considerado dos mais importantes na construção civil, que corresponde, aproximadamente, a 30% do valor da obra) (SEBRAE-PE, 2008).

A cadeia principal é a que estabelece relações com o consumidor final com a comercialização, onde atuam as imobiliárias com atividades como publicidade, propaganda e divulgação.

A montante da cadeia principal é composta pelas atividades produtivas de insumos, matérias primas, máquinas, equipamento e serviços diversos para obras, que recebem o impacto de um eventual crescimento da construção. Entre os elos mais importantes da cadeia a montante, destacam-se: indústria madeireira, siderurgia e metalurgia básica (insumos fundamentais para a construção civil em todas as etapas construtivas), insumos não metálicos como gesso, brita, granito, areia, etc., máquinas e equipamentos que representam um setor muito variado, indústria cerâmica que compreende cerâmica vermelha e cerâmica de acabamento para revestimentos, material elétrico e hidráulico e segurança pessoal e coletiva.

Por gerar meios de produção (infraestrutura) e bens (imóveis residenciais e comerciais), a construção civil tem nas atividades a jusante do elo principal uma grande diversidade de processos produtivos de bens de consumo final e intermediários. A cadeia produtiva a jusante possui uma ampla gama de atividades, tais como: indústria moveleira com grande destaque nas edificações, manutenção de móveis e equipamentos após a conclusão da obra, serviços de decoração, destinação e uso dos resíduos da construção, etc.

O Código 45 da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE descreve as atividades da construção civil como as atividades de preparação do terreno, as obras de edificações e de engenharia civil (obras residenciais, industriais, comerciais e de serviços), as instalações de materiais e

equipamentos necessários ao funcionamento dos imóveis e as obras de acabamento e paisagismo, incluindo construções novas e reformas, as restaurações de imóveis e obras do sistema viário.

### **2.1.2 Cenário**

A construção civil é um dos setores da atividade econômica em desenvolvimento nos últimos anos. Conforme Teixeira (2010), a construção civil e o desenvolvimento econômico estão intrinsecamente ligados; a indústria da construção civil promove incrementos capazes de elevar o crescimento econômico, principalmente pelo valor total adicionado das atividades e o efeito multiplicador.

É um segmento extremamente importante para o crescimento e desenvolvimento brasileiros, levando em conta as especificidades do setor como: (a) elevado efeito multiplicador; (b) menores necessidades de investimento devido à baixa relação capital/produto; (c) utilização intensiva de mão de obra, incluindo a não qualificada; (d) responsável por significativa porção dos investimentos e; (e) reduzido coeficiente de importação (SEBRAE-PE, 2008).

Segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (v.23, 2013) do IBGE, as empresas de construção em 2013 realizaram incorporações, obras e serviços no valor de R\$ 357,7 bilhões, registrando em termos reais expansão de 3,7% na comparação com o ano anterior. Excluindo-se as incorporações, o valor das obras e serviços da construção atingiu R\$ 346,7, bilhões, sendo que deste montante, R\$ 116,8 bilhões vieram das obras contratadas por entidades públicas, que representaram 33,7 % do total das construções, participação menor que 2012 (35%). A indústria da construção ao longo do ano foi influenciada positivamente por diversos fatores relacionados diretamente à dinâmica do setor, tais como: maior oferta de crédito imobiliário, os programas de investimentos, como o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC e o Programa Minha Casa Minha Vida; e as obras para a Copa do Mundo 2014. Este cenário favorável para a construção, juntamente com programas de investimentos, contribuíram para que fossem realizados investimentos em obras de infraestrutura e na construção de edificações residenciais, cujos investimentos são feitos considerando prazos de longa maturação.

Em 2013, o universo de empresas com 1 ou mais pessoas ocupadas na indústria da construção totalizou 111,9 mil empresas ativas, que ocuparam 3,0 milhões de pessoas. O quadro 01 mostra os dados gerais da construção civil em 2012 e 2013:

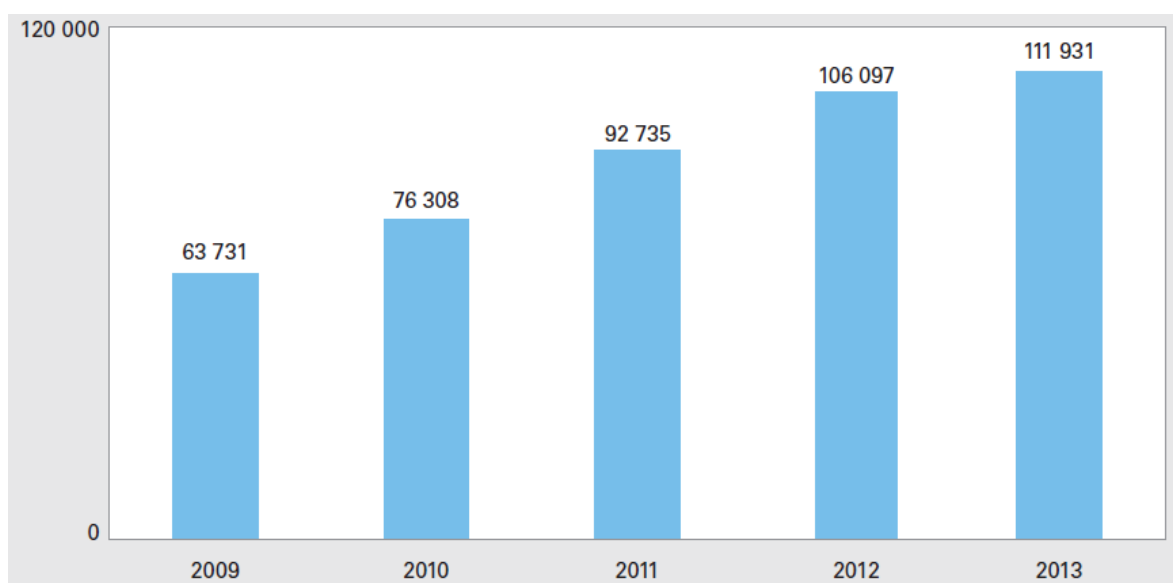
Quadro 01: Dados gerais da indústria da construção – Brasil – 2012 - 2013

Ano	Dados gerais da indústria da construção								
	Número de empresas ativas	Pessoal ocupado	Salários, retiradas e outras remunerações	Gastos com pessoal	Total dos custos e despesas	Valor das incorporações, obras e serviços	Valor das obras e/ou serviços	Construções para entidades públicas	Receita operacional líquida
			1 000 000 R\$						
2012	106 097	2 826 615	60 471	90 681	277 742	337 177	326 451	114 228	313 484
2013	111 931	2 961 190	67 401	102 293	301 796	357 722	346 650	116 840	337 604

Fonte: IBGE, Diretoria de pesquisas, Pesquisa Anual da Indústria da Construção 2012 – 2013.

Ao avaliar os resultados de 2013, a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC) captou aumento de 5,5% no número de empresas ativas em relação a 2012, ao passar de 106,1 mil para 111,9 mil empresas, conforme o gráfico 01 a seguir:

Gráfico 01: Número de empresas ativas na indústria da construção com uma ou mais pessoas ocupadas – Brasil – 2009 - 2013

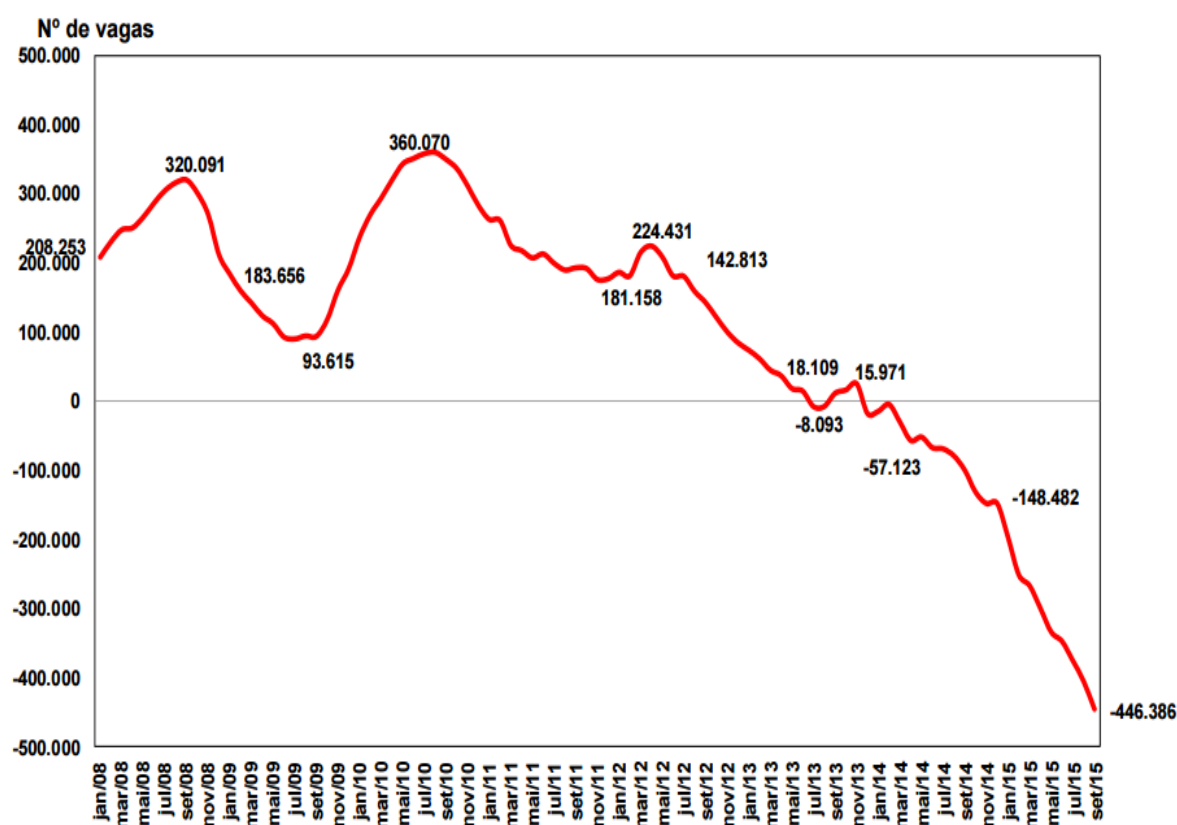


Fonte: IBGE, Diretoria de pesquisas, Pesquisa Anual da Indústria da Construção 2012 – 2013.

A construção de edifícios se manteve como o setor que mais contribuiu para o crescimento do setor.

Levantamentos feitos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Ministério do Trabalho, a pedido da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), mostram aumento das oportunidades de trabalho geradas no setor formal e crescente melhoria nas condições de trabalho. Houve aumento da escolaridade dos funcionários e, com isso, os salários também estão cada vez maiores. O gráfico 02 mostra a evolução da geração líquida de emprego formal na construção civil:

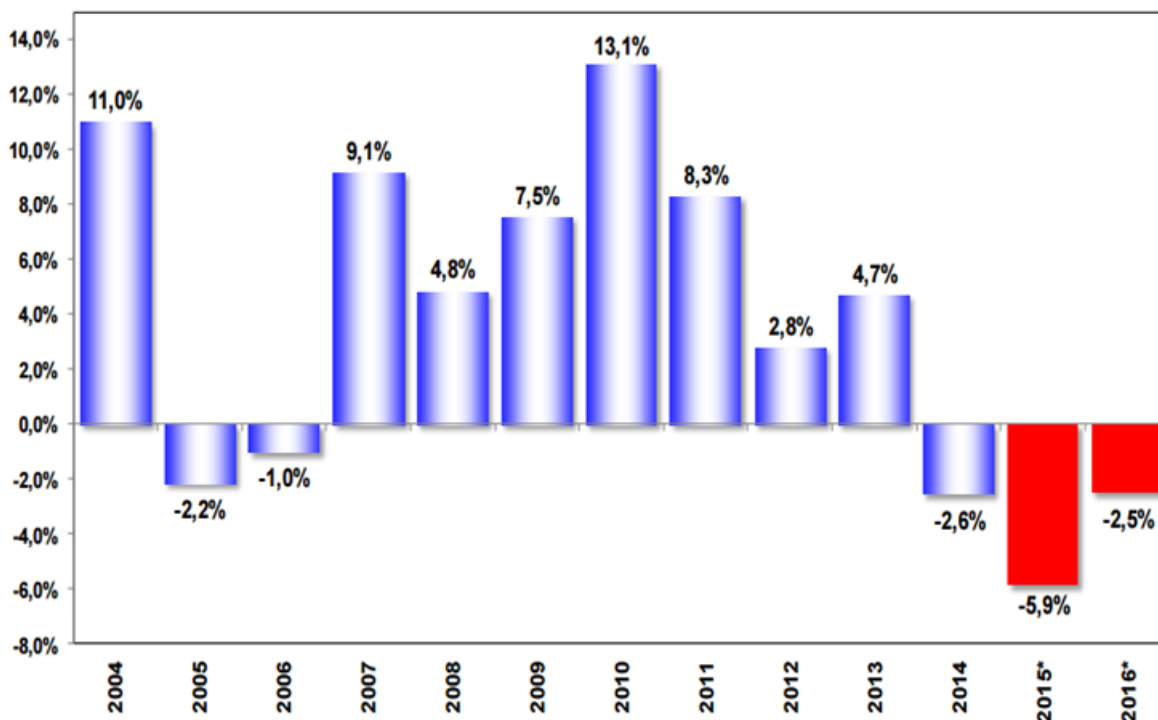
Gráfico 02: Evolução da geração líquida de emprego formal na construção civil – acumulado em 12 meses – 2008 – 2015.



Fonte: CAGED

A construção civil representou 5,4% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro em 2013, o gráfico 03 mostra os números para os anos de 2004 a 2014 e a projeção para 2015 e 2016:

Gráfico 03: Evolução da variação anual do PIB da construção civil (em %).



Fonte: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

O resultado do Produto Interno Bruto divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística comprova o forte impacto negativo da redução continuada da atividade da construção civil sobre a economia brasileira em 2015.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem se revelado um importante instrumento de apoio à gestão empresarial. Diante disso, busca-se apresentar a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico para auxiliar no desenvolvimento deste estudo e consequentemente no estudo de caso.

### 2.2.1 Definição de planejamento

O administrador, nesses novos tempos, precisa prever mudanças e se antecipar ao seu acontecimento. A constante mudança no ambiente das organizações exige dos administradores uma reflexão sobre a importância do

planejamento. O conceito de planejamento, por definição, significa o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas.

Para Chiavenato (1999, p. 213) “planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã”.

O planejamento é o processo de estabelecer objetivos, o que é muito importante na gestão empresarial.

Conforme cita Bethlem (2004, p.116):

Planejamento envolve tomar decisões. Decisões são tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as consequências de cada alternativa e comparando essas consequências para decidir qual a melhor.

De acordo com Andrade (2012, p. 12), “pode-se conceituar planejamento como um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”. É um processo formal porque distribui as atividades de maneira racional e organizada, é racional porque a sequência de etapas é coerente e organizada, é sistêmico com etapas que formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas, é flexível porque é objeto de reavaliação constante, cuja finalidade é adaptar-se a novos cenários (ANDRADE, 2012).

O planejamento é a ação de desenvolver processos para avaliação de resultados, é no planejamento que é definido o que a organização pretende fazer no futuro. Sendo assim planejar envolve solução de problemas e tomada de decisões para o futuro.

A figura 02 demonstra os níveis organizacionais do planejamento estratégico.



Figura 02: Nível estratégico, tático e operacional.



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 13)

Esses processos são diferenciados em função de níveis distintos de responsabilidades e participação nas decisões. São eles:

- Nível institucional, também chamado de estratégico, responsável pelas decisões que afetam a organização como um todo; esse nível corresponde ao planejamento estratégico;
- Nível intermediário, também chamado gerencial ou tático, responsável pelas decisões que afetam cada uma das áreas funcionais (departamentos); esse nível corresponde ao planejamento tático;
- Nível operacional, ou técnico, responsável pela programação e pela execução de tarefas. Esse nível corresponde ao planejamento operacional. ANDRADE (2012).

Planejamento é a atividade de definir os objetivos da empresa de modo que fiquem claros e diagnosticar as ações do mercado e da concorrência para facilitar o alcance desses objetivos. Tomar decisões e agir em função dessas decisões com estratégias para fidelizar os clientes, enfrentar a concorrência e continuar ocupando seu espaço no mercado constitui o objetivo do planejamento.

### 2.2.2 Definição de estratégia

Estratégia é um conjunto de ações ou decisões que determinam o caminho que as organizações têm a seguir para alcançar seus objetivos. Deve descrever como as metas e objetivos da empresa serão concretizados. Todos os valores pessoais e sociais da empresa devem ser considerados.

Estratégia é uma palavra de origem Grega que provém de *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar. Seu significado é a arte do general ou a arte de liderança, na Grécia Antiga significava “aquilo que o general fez”. A estratégia é uma técnica que foi utilizada primeiramente nas guerras, mas que no momento é utilizada por muitas empresas que pretendem sobreviver em um mercado competitivo (STAINER apud OLIVEIRA, 1993.p.164).

Estratégia é definida como um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representada por seus objetivos, desafios e metas. Uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos - controláveis – e externos – não controláveis – da empresa (OLIVEIRA, 2009, P.5).

Conforme Oliveira (1991, p.26) “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”.

Segundo Porter (1999), estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes, ou, se forem as mesmas atividades, desempenha-las de maneira diferente.

Estratégia é a utilização dos diversos recursos: humanos, técnicos e financeiros, que estão à disposição dos empresários. A definição, implantação e acompanhamento das estratégias nas empresas ocorrem em circunstâncias de mudança constante, por isso a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema que fornece orientações para um fluxo de decisões (OLIVEIRA, 1991).

Segundo Andrade (2012, p.5), “a estratégia pode ser conceituada também como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance da situação futura desejada pela organização”.

Em síntese, estratégia é o que a empresa decide fazer, levando em conta o ambiente, para atingir os seus objetivos.

### 2.2.3 Características do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é reconhecido como uma ferramenta de gestão empresarial muito importante. Pode ser implantado em qualquer tipo de organização, pública, privada ou não governamental. É válido para pequenas, médias e grandes empresas.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao gestor estabelecer os rumos que a empresa deve seguir, visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado (ALMEIDA, 2012).

O planejamento estratégico é uma técnica corporativa que proporciona a análise ambiental de uma empresa, identificando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para que saia de seu estado atual (missão) e chegue ao estado esperado (visão) (VALLE, 2007, p.41).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão”.

Para Almeida (2001, p.13)

[...] é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Conforme Oliveira (2002), planejamento estratégico pode ser definido como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos para atingir os objetivos pré-estabelecidos, de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, como é ou como deseja ser.

Segundo Padoveze (2003, p. 28):

É a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos com o intuito de vislumbrar o equilíbrio entre os objetivos da entidade com suas variáveis ambientais.

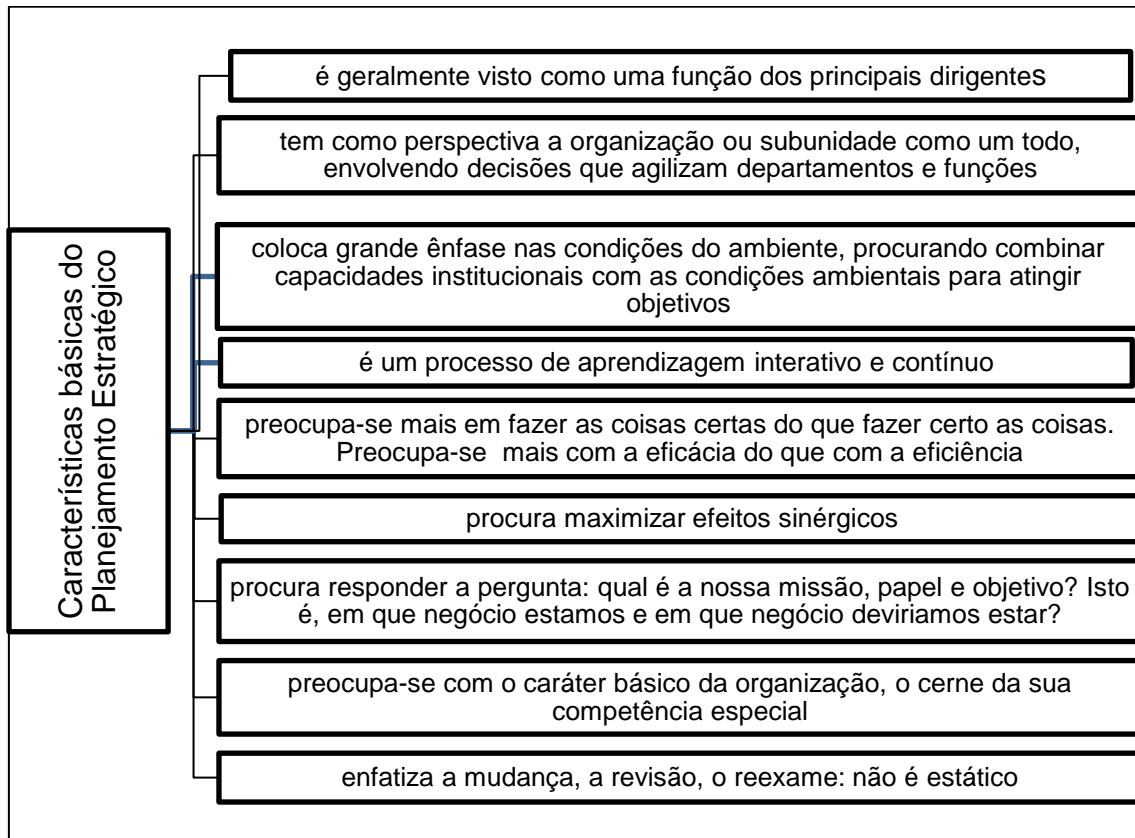
É na primeira etapa do planejamento estratégico que se faz a análise dos cenários do ambiente e da empresa, análise de ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da organização. O planejamento estratégico está relacionado com a necessidade de adaptação da empresa a constantes mudanças no ambiente, sujeito a incertezas futuras.

Pereira (2010, p. 47) define planejamento estratégico como sendo o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

A base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar as informações, consolidar ideias e conceitos baseados nas informações para processos decisórios subsequentes, dando sustentação para se estabelecer o melhor caminho para a empresa (PADOVEZE, 2007).

Para Andrade (2012), as características básicas do planejamento estratégico existentes na maioria dos conceitos são como mostra o quadro 02:

Quadro 02: Características do planejamento estratégico



Fonte: adaptado de Andrade (2012).

## 2.2.4 Etapas do planejamento estratégico

As empresas, mesmo tendo ciência da importância do planejamento estratégico, não possuem conhecimento sobre sua execução. A forma de realizá-lo pode variar segundo as características das organizações, mas alguns autores defendem algumas etapas como básicas para a implementação do planejamento.

### 2.2.4.1 Operacionalização do processo de planejamento estratégico

Para melhor visualização da operacionalização de um planejamento estratégico existem esquemas que descrevem uma sequência de trabalho que incluem as etapas a serem desenvolvidas.

Andrade (2012, p.20) mostra o esquema geral do processo de planejamento estratégico de acordo com a figura 03 a seguir:

Figura 03: Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

A definição de um negócio é feita de acordo com o setor ou setores em que a empresa atua, ou que pretende atuar com a intenção de buscar novas oportunidades. Para isso é necessário que se identifique a missão do negócio, ou seja, definir as expectativas e interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer, respondendo aos questionamentos: Qual o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? O que o cliente encontra quando nos procura? Após definido o negócio e sua missão, é importante a realização da visão estratégica, que se refere ao futuro desejado pela empresa em longo prazo e se caracteriza como uma meta ambiciosa para ser guia para definição de objetivos e realizar a missão (PADOVEZE, 2007).

Para Muller (2014), a análise SWOT que trata dos fatores internos visa diagnosticar os recursos e as capacidades da empresa, identificar pontos fortes (facilitadores) e os pontos fracos (inibidores) com a finalidade de identificar as possíveis fontes de diferenciação e vantagens competitivas para exploração. A que trata dos fatores externos analisa o ambiente externo identificando as ameaças e oportunidades incidentes no relacionamento da empresa com as condições ambientais.

O posicionamento estratégico da empresa visa marcar a posição da organização frente ao contexto ambiental analisado com a finalidade de desenvolver

a estratégia competitiva e facilitar a implementação das ações empregadas e os recursos necessários para tornar possível o alcance dos objetivos (PEREIRA 2010).

Os objetivos estratégicos são, simplesmente, a situação futura desejada para onde são direcionados os recursos e esforços. Essa situação é expressa com base na visão estratégica, análise ambiental e posicionamento estratégico. Conforme Andrade (2012), a escolha dos objetivos é muito importante, pois estes possuem muitas funções relevantes no funcionamento efetivo e eficiente da empresa.

Os planos de ação são o detalhamento do processo de planejamento estratégico através do desdobramento em atividades tática e operacional, traduzindo as decisões estratégicas em planos mais concretos, fáceis de serem entendidos e detalhados e com linguagem específica para cada setor da empresa.

#### 2.2.4.2 Negócio

Definir negócio consiste basicamente no entendimento do principal benefício oferecido aos clientes, onde fica explícito o foco quanto aos serviços ou produtos oferecidos, mercado ou clientes que as organizações pretendem atingir.

A definição do negócio possibilita que a empresa compreenda o que o cliente quer, identifica os concorrentes e as oportunidades de mercado. O negócio não é algo que deva ser respondido pelo produtor ou prestador de serviços e sim pelo consumidor (DRUCKER, 1998).

Para Muller (2014, p. 24) “negócio reflete os elos comuns que dão coerência e um caráter especial à empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação”.

Ainda para Muller (2014), a etapa do planejamento estratégico que envolve a definição do negócio exige um esforço maior do que simplesmente oferecer o produto ou o serviço no mercado. Definir corretamente o negócio da empresa mostra os caminhos que ela deverá seguir e as habilidades que seus dirigentes deverão ter para: (a) delimitar um espaço dentro do setor onde a empresa atua com a finalidade de identificar oportunidades de mercado; (b) identificar os tipos de necessidades ou desejos que a empresa tem habilidade para satisfazer de forma diferenciada; (c) saber quais são os benefícios que os clientes ou usuários esperam obter ao adquirir produtos ou serviços; (d) certificar-se de que estará não apenas

correspondendo, mas superando as expectativas de seus clientes; (e) expressar formalmente uma missão que facilite a definição e o alcance dos objetivos pretendidos.

Assim, o negócio deve ser definido priorizando-se os benefícios (visão estratégica) e não os produtos e serviços (visão míope).

#### 2.2.4.3 Missão

A segunda etapa do planejamento estratégico é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da empresa. Para isso existem dois indicadores principais que direcionam a empresa: a missão, a visão e os objetivos.

A missão é a finalidade da organização, é onde fica claro o compromisso e o dever da empresa com a sociedade; em síntese, é a razão pela qual existe.

Para Chiavenato (2004, p. 220):

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente.

São aspectos que mostram a importância e os objetivos da declaração da missão da organização: concentrar os esforços das pessoas para uma direção, assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes, servir de base lógica para alocação de recursos, estabelecer as áreas de responsabilidade por tarefa dentro da empresa e ser a base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais (MULLER, 2014).

A missão deve ser determinada após ampla discussão em todas as esferas da empresa e servirá para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do seu significado e finalidade dentro da empresa.



#### 2.2.4.4 Visão

A visão delimita o horizonte de atuação de uma organização, envolve a construção de cenários e objetivos que as empresas buscam, considerando as tendências, visando a sua competitividade (MULLER, 2014).

Segundo Andrade (2012, p. 21), “a visão estratégica refere-se à definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

Para Oliveira (2004, p. 88):

“visão é considerada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.”

No entender de Muller (2014, p. 30), algumas características são de grande importância; a visão deve ser: (a) clara, abrangente e detalhada; (b) desafiadora e inspiradora; (c) compartilhada pelas pessoas da organização; (d) motivadora e inovadora e (e) desenvolvida pelo líder.

Segundo Pereira (2010), a visão deve conter algumas premissas básicas de acordo com o quadro 03 a seguir:

Quadro 03: Premissas básicas para formulação da visão

<b>Premissas Básicas para formulação da visão das empresas</b>	Precisa inspirar os funcionários da empresa e ter metas atingíveis;
	Precisa ter força e encaminhar a sua realização;
	Tem que ser clara e objetiva;
	Ter coerência com os valores da organização;
	Ser facilmente entendida e poderosa;
	Mostrar a amplitude de onde se quer chegar;
	Fácil de ler e entender;
	Ser compacta, mas chamar a atenção;
	Demonstrar o que se quer no futuro;
	Envolver as pessoas.

Fonte: Adaptado de Pereira (2010).

O momento em que se deve desenvolver a visão deve ser discutido, devido a alguns fatores. Se for feita antes da análise ambiental pode ser ambiciosa e sonhadora porque não levam em conta as restrições do meio ambiente. Caso contrário, pode ficar realista demais impedindo uma projeção mais inspiradora.

Para o desenvolvimento da missão e visão a empresa deve ter bem definido o seu negócio. Segundo Valle (2007, p.48), “muitas organizações perdem o foco e se transformam em empresas ‘pato’. O pato é um animal polivalente, voa, nada, mergulha, anda e canta; porém faz tudo malfeito”. As organizações devem buscar a essência de sua atuação no mercado.

#### 2.2.4.5 Valores

Valores são as crenças e culturas que influenciam a vida das pessoas em vários aspectos, determinando suas atitudes em relação a julgamentos morais, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais, respostas aos outros, entre outros. Decisões são tomadas com base em sistemas de crenças e valores.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 221), os valores e crenças representam: “os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”. Valores são fontes de força, porque dão às pessoas o poder de agir. São profundos e emocionais e normalmente dificultam a mudança (MULLER, 2014, p.28).

Os valores irão orientar e guiar as atividades da empresa independente do seu porte. Valores bem definidos permitem uma reação rápida e decisiva quando surgem situações inesperadas na empresa (PEREIRA, 2010).

As empresas precisam transformar os valores em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa influenciando positivamente a conduta das pessoas em todas as suas atividades. Os valores geralmente estão associados aos temas: clientes, qualidade, comunidade, recursos humanos, ecologia, inovação e tecnologia, ética, entre outros (MULLER, 2014).

O conjunto de valores ou princípios de uma empresa é reunido em documentos intitulados de código de conduta ou código de ética da organização.

#### 2.2.4.6 Fatores chaves de sucesso

Fatores chaves de sucesso são características peculiares de cada organização. São definidos como o conjunto de condições que precisam ser atendidas para que a empresa alcance o sucesso no seu ambiente de atuação.

Os fatores chave de sucesso, mesmo pertencendo à empresa, são impostos pelo setor de atuação da mesma. Pereira (2009, p. 84) enfatiza que esses fatores “são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação”. Cada setor possui forças específicas atuando sobre si, portanto, os fatores chaves de sucesso são diferentes para cada segmento.

A pergunta que a empresa deve responder no momento de definir os fatores chaves de sucesso, segundo Pereira (2009, p.85), é “o que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado determina, com os olhos do mercado e não com os olhos da organização”.

É no momento da realização da análise ambiental que se dá a verificação dos fatores chaves de sucesso.

#### 2.2.4.7 Análise do ambiente

O início do planejamento estratégico se dá com a análise do ambiente, isto é, com o monitoramento do ambiente da organização para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras. O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo e é através dele que a empresa terá informações que irão nortear seu direcionamento futuro, antecipar mudanças e se preparar para agir nos ambientes interno e externo. Para realizar a etapa algumas ferramentas facilitam o trabalho do diagnóstico. As principais são: matriz SWOT (ambiente interno e externo), cinco forças de Porter (ambiente externo), cadeia de valor (ambiente interno) e matriz BCG (análise produtos).

A matriz SWOT significa *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Segundo Andrade (2012, p. 21), pode ser dividida em fatores internos e fatores externos:

Fatores internos, esta primeira etapa da análise SWOT trata de diagnosticar o potencial de recursos e das capacidades da organização, identificando os seus pontos fortes (facilitadores), e os seus pontos fracos (inibidores) de sua habilidade para atender às suas finalidades. Assim, a principal finalidade da análise interna é identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa possa explorar. Fatores externos, esta etapa consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo, pretendendo identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais.

A análise SWOT fornece informações sobre uma série de decisões sobre quais oportunidades serão aproveitadas, quais ameaças serão enfrentadas e quais os pontos fracos serão modificados. Muitas ameaças externas associadas a muitos pontos fracos indica a necessidade de reduzir custos, desinvestir ou até vender o negócio. Quando há pontos fracos internos com oportunidades externas a empresa deve buscar o crescimento para se solidificar no setor. Por outro lado, maior incidência de pontos fortes aliados a oportunidades indica, provavelmente, uma posição, mesmo que potencial, de liderança. Quando há um cruzamento de ameaças e pontos fortes indica uma estagnação do negócio (MULLER, 2014).

A figura 04 ajuda na construção da matriz SWOT por facilitar a visualização dos fatores do ambiente interno e externo.

Figura 04: Análise SWOT

	Ajudam	Atrapalham
Ambiente interno	<b>Pontos Fortes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização</li> <li>• Qualidade e inovação</li> <li>• Equipe qualificada</li> </ul> <b>S</b>	<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca não disseminada</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Garantia</li> </ul> <b>W</b>
Ambiente externo	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração de novos mercados</li> <li>• Parceria com fornecedores</li> <li>• Política econômica e tributária</li> </ul> <b>O</b>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade acirrada</li> <li>• Dependência de fornecedores</li> <li>• Economia de escala</li> </ul> <b>T</b>

Fonte: Adaptado de Andrade (2012).

#### 2.2.4.8 Posicionamento estratégico

Conforme o ambiente externo e interno encontrado na análise ambiental a empresa devesse adotar um posicionamento estratégico com a finalidade de orientar a definição dos objetivos e estratégias de ação necessárias.

Conforme Andrade (2012, p. 32), o posicionamento estratégico consiste em posicionar a empresa em relação às demais organizações que estão competindo pelos mesmos clientes, levando em conta uma série de fatores, tais como (1) a análise dos competidores, (2) análise das semelhanças e das diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas concorrentes, (3) análise dos segmentos de mercado nos quais a empresa possa vir a ter maior possibilidades de êxito, (4) análise do potencial de crescimento do mercado onde a empresa atua ou pretende atuar e (5) análise da atratividade do mercado em função da posição competitiva das demais organizações.

Como instrumento de ajuda para definição do posicionamento estratégico podem ser usadas as três estratégias genéricas de Porter (1980), conforme o quadro 04 a seguir:

Quadro 04: Três estratégias genéricas de Porter

VANTAGEM ESTRATÉGICA			
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de todo o setor	<b>DIFERENCIAÇÃO</b> São os diferenciais competitivos onde a empresa investe em imagem, tecnologia, pessoas, pesquisa e desenvolvimento para criar produtos ou serviços diferentes da concorrência.	<b>CUSTO</b> Foco em eficiência produtiva e preço baixo.
	Segmento em particular	<b>FOCO</b> Atender um segmento restrito de clientes.	

Fonte: Adaptado de Porter (1980).

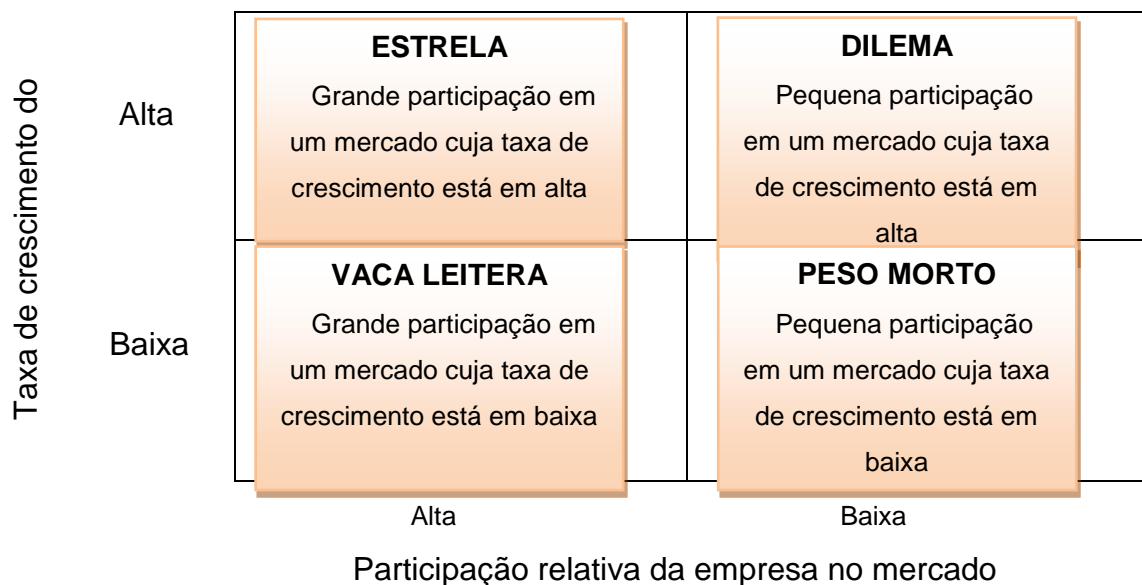
Porter produziu uma matriz para classificar um conjunto de estratégias genéricas que uma empresa pode seguir para gerar e manter uma vantagem competitiva. No núcleo do posicionamento estão a vantagem competitiva e os seus dois tipos básicos, baixo custo e diferenciação. A outra variável considerada é o alvo estratégico, ou seja, o alvo pode ser amplo, no âmbito de todo o setor ou limitado, num determinado segmento (PORTER, 1980).

Enfim, conforme Andrade (2012, p. 168):

[...] a matriz BCG desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, apresenta uma estratégia que tanto serve para analisar unidades de negócios como produtos, com base em dois fatores: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa neste mercado.

A matriz é dividida em quatro quadrantes, conforme a figura 05:

Figura 05: Matriz BCG



Fonte: Andrade (2012, p. 169).

Na Matriz BCG os produtos estrela são aqueles com grande participação no mercado que apresentam taxa de crescimento elevada. Para manter o domínio deste produto a empresa precisa realizar grandes investimentos na medida em que o mercado se expande, muitas vezes investindo mais dinheiro do que se consegue ganhar. Os produtos vaca leiteira também apresentam grande participação no mercado, mas com taxa de crescimento em baixa; isso pode gerar um excedente de

caixa por não exigir altos investimentos para manter o domínio do produto (ANDRADE, 2012).

Os produtos dilema apresentam pequena participação em um mercado com alta taxa de crescimento, o que gera incertezas. Esses produtos também precisam de muitos recursos financeiros para acompanhar o mercado e investimentos para manter sua posição frente à concorrência. É uma situação que gera um dilema: continuar investindo até que o produto se caracterize como estrela ou vaca leiteira ou abandoná-lo e investir em outro negócio? Os produtos denominados peso morto tem como característica principal uma pequena participação em um mercado com crescimento em baixa ou estagnado. Tais produtos podem gerar uma situação de equilíbrio ou lucros moderados, mas, devido às dificuldades para aumentar suas vendas, geralmente são retirados do mercado (ANDRADE, 2012).

Fazendo uso destas ferramentas para realizar o diagnóstico estratégico a empresa terá informações de suma importância para a sequência do planejamento estratégico.

#### 2.2.4.9 Estratégias Competitivas de Porter

Relacionar a empresa com o ambiente externo e analisar profundamente este ambiente e as forças que o controlam consiste na essência da formulação da estratégia competitiva.

Segundo Porter (1999, p. 27), “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Entretanto, tende-se a perceber a competição de forma muito limitada e pessimista. Para as empresas que lutam por uma fatia do mercado, a competição não é apenas com os concorrentes diretos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes dependendo do setor (PORTER, 1999).

A concorrência está na essência do sucesso ou fracasso das empresas e para competir nesse ambiente às organizações devem desenvolver e manter vantagens competitivas que sustentam um desempenho superior e criam valores para a organização. (PORTER, 2004).

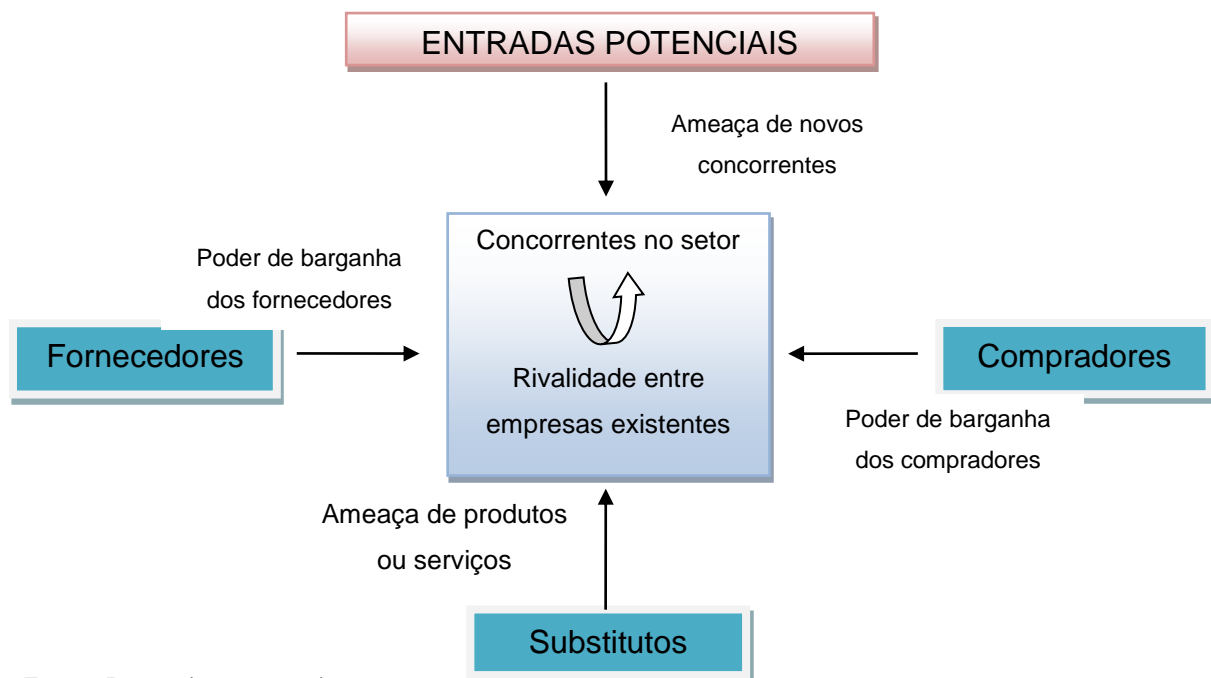
Essa teoria também é evidenciada por Chiavenato e Sapiro (2003, p. 212), que destacam que “deve-se levar em conta que a vantagem competitiva não é

um dado imutável: ela é relativa e contingente, enquanto os oponentes não conseguem chegar”.

As cinco forças competitivas estabelecidas por Porter (1999) são: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos e serviços substitutos e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. O estudo dessas forças é muito relevante na análise do ambiente externo da empresa e, via de consequência, na formulação do planejamento estratégico, porque, “a essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência” (MINTZBERG, LAMPEL, GUINN E GOSHAL, 2006, p. 95).

Estratégias competitivas estão associadas a duas questões: a atratividade do setor e a posição da empresa dentro dele. Para Porter (1980), estas questões sofrem influências de cinco forças competitivas que são representadas na figura 06.

Figura 06: Forças que regem a concorrência no setor



Fonte: Porter (1999, p 28)

A rivalidade entre os competidores existentes faz com que as empresas utilizem várias táticas, como propagandas, novos produtos, preços e serviços oferecidos aos clientes. Conforme aumenta a concorrência as empresas têm oportunidade de melhorar sua posição no setor. A rivalidade ocorre devido a vários fatores, dentre os quais Porter (1999) destaca: a) concorrentes numerosos ou em



igualdade de condições de tamanho e poder; b) crescimento do setor: quando está em ascensão as empresas buscam oportunidades para atender a demanda, quando o crescimento é lento a rivalidade aumenta a busca por maior espaço no setor; c) quando o produto precisa de diferenciação e a escolha dos compradores baseia-se principalmente no preço e nos serviços oferecidos resulta em uma intensa concorrência; d) as empresas operam com sua capacidade máxima devido aos custos fixos elevados, resultando em preços descendentes, redução de preços para assegurar as vendas; e) quando o produto é perecível; f) excesso de investimento na capacidade produtiva de empresas importantes do setor; g) estratégias e objetivos diferentes utilizados pelas empresas.

O poder de barganha dos compradores se torna uma ameaça à medida que conseguem a baixa de preços ou exigência de maior qualidade ou mais serviços. Para Porter (1999), os clientes se tornam poderosos quando: a) estão concentrados ou compram grandes volumes; b) a matéria prima representa fração importante nos custos fazendo com que os compradores estejam dispostos a intervir com os recursos necessários para conseguir um preço favorável; c) produtos padronizados facilitam encontrar fornecedores alternativos; d) enfrentam custos baixos para mudar de fornecedor; e) o cliente resolve produzir ao invés de comprar; f) o produto comprado não é importante para a qualidade de seu produto ou serviço; g) o volume de informações do cliente é maior que a do vendedor; isso aumenta o poder de negociação do cliente.

O poder de barganha dos fornecedores se constitui em ameaça à medida que possuem o poder para elevar os preços ou reduzir a qualidade do produto ou do serviço, principalmente quando o comprador não tem possibilidade de elevar o seu preço. Segundo Porter (1999), os fornecedores são ameaças quando: a) são poucos ou estão mais concentrados que o setor para o qual vendem; b) não competem com outros produtos substitutos; c) a empresa não é um cliente em potencial para o fornecedor; d) o produto fornecido é importante para o comprador; e) o produto do fornecedor é diferenciado e a mudança significa aumentar os custos; f) o fornecedor se torna uma ameaça porque podem decidir por criar um sistema de distribuição e vendas.

A ameaça de novos concorrentes ocorre em função de empresas que não são do setor poderem entrar, desde que tenham interesse, porque possuem tecnologia, força de vendas e capital necessários para buscar novas oportunidades,

o que leva as empresas existentes a criar barreiras de entrada para fazer com que os novos concorrentes desistam do negócio. Para Porter (1999), a ameaça de entrada depende das expectativas dos concorrentes em relação às barreiras existentes, e as principais barreiras são: 1) economias de escala: aumento do volume de produção ocasionando queda no custo e consequentemente queda no preço do produto; essa medida também pode ser usada nos processos de compra, pesquisa e desenvolvimento e força de vendas; 2) diferenciação do produto: cria uma barreira para os novos concorrentes com a identificação de marcas consolidadas, fidelidade dos clientes, qualidade dos produtos e serviços pela experiência adquirida; 3) exigências de capital: a necessidade de grandes investimentos para competir com empresas existentes e consolidadas no setor; 4) desvantagens de custo, independentes do tamanho: barreira de ingresso pela dificuldade que os compradores têm, até de empresas já estabelecidas, para mudar de fornecedor; 5) acesso a canais de distribuição: a preferência dos distribuidores por empresas já consolidadas no setor dificulta o acesso de novos fabricantes. Também há dificuldade em convencer os varejistas a divulgar novos produtos, essas barreiras obrigam as empresas entrantes a abrirem novos canais de distribuição, tornando impossível o negócio, o que resulta em desistência do negócio; 6) política governamental: o governo pode limitar ou impedir o ingresso de novas empresas com exigências de licenças, uso de matéria prima, prazos de validade dos produtos, etc.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos acontece quando outros produtos e serviços, aparentemente sem ligação com o setor, podem oferecer a mesma função. Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade (PORTER, 1999, P.38). Os produtos e serviços substitutos limitam os lucros em tempos de economia normal e podem reduzir a prosperidade do setor.

As cinco forças competitivas são importantes para análise das oportunidades e ameaças à rentabilidade da empresa.

A cadeia de valor, segundo Porter (1996), seria o grupo das atividades executadas na empresa, como, projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar

o produto. São atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços pós venda) e por atividades de apoio.

#### 2.2.4.10 Objetivos estratégicos

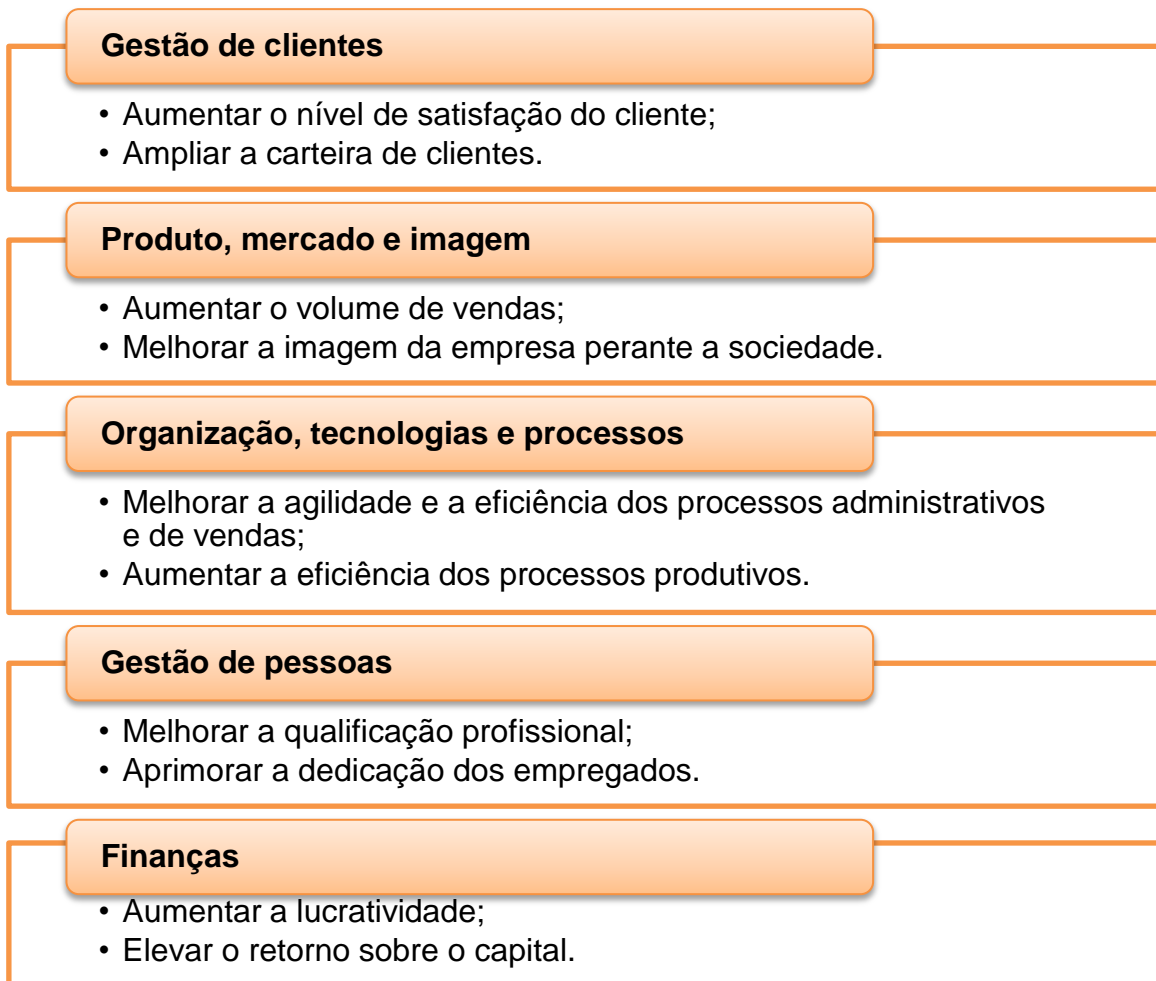
Os objetivos são o horizonte, a meta para onde a empresa direciona seus esforços de longo ou curto prazo. De acordo com Andion (2006), objetivos são resultados que a empresa busca atingir. Para que exerçam sua finalidade esses objetivos devem ser: (1) específicos, indicando claramente o que se quer alcançar; (2) passíveis de serem alcançados, para não desanimar a equipe; (3) flexíveis, de forma que possam ser modificados; (4) mensuráveis e conter prazos, quanto mais quantificado mais fácil será sua avaliação.

Os objetivos são definidos como uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e esforços. Cada empresa deve construir seu leque de objetivos, pois não existe um padrão que se aplique a todas as organizações.

Para Oliveira (2002) os objetivos possuem algumas características, como: (a) devem ser hierárquicos, demonstrando as principais prioridades; (b) devem, sempre que possível, ser expressos como quantitativos ou operacionais; (c) devem ser realistas, ou seja, surgir da análise das oportunidades e ameaças ambientais; (d) devem ser consistentes; (e) devem ser claros para maior amplitude de controle; (f) devem ser conhecidos de todos os envolvidos no processo; (g) devem ser desmembrados em objetivos funcionais; (h) devem propiciar uma situação de motivação para facilitar o desenvolvimento das estratégias pelos funcionários; (i) devem esclarecer as decisões envolvidas no processo e (j) devem ser operacionais.

O quadro 05 demonstra exemplos de objetivos:

#### Quadro 05: Exemplos de objetivos estratégicos



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Esta etapa do planejamento estratégico consiste na formulação de uma estratégia com a finalidade de garantir que a empresa alcance seus objetivos. O foco central está em lidar com a concorrência logo que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional definida, assim a administração terá capacidade para traçar cursos alternativos de ação para assegurar o sucesso (ALDAY, 2000).

Depois de definir os objetivos, a empresa precisa estabelecer os caminhos para realiza-los, esta é a finalidade da estratégia. É importante que a empresa saiba adaptar sua estratégia às condições internas e externas, identificadas no diagnóstico.

### 2.2.4.11 Planos de ação

Para que o processo de implementação do planejamento estratégico possa trazer resultados efetivos, torna-se necessário o seu desdobramento em planos de ação. O planejamento estratégico lida com questões gerais com ampla abrangência e voltada para longo prazo, enquanto os planos de ação assumem características diferentes (ANDRADE, 2012).

Para Muller (2014, p. 46) os planos de ação são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas que deverão ser implantadas para atingir os objetivos.

De acordo com Costa (2007, p.218):

“um verdadeiro plano estratégico não estará pronto se não estiverem prontos os planos de ação [...] para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas”.

Andrade (2012, p. 101) propõe uma sugestão de formulário para os planos de ação, conforme figura 07:

Figura 07: Formulário para o desenvolvimento de planos de ação.

ÁREA:(1)						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: (2)						
INDICADOR 3	METAS 4	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO (5)	RESPONSÁVEL 6	PRAZO (da ação) (7)		RECURSOS NECESSÁRIOS (8)
				INICIO	FIM	

Fonte: Andrade (2012, p. 101).

Para o preenchimento do formulário são necessárias algumas explicações e esclarecimentos dos diversos campos existentes, como segue:

Campo (1) área: indica a área chave à qual o objetivo estratégico se enquadra;

Campo (2) objetivo estratégico: indica o objetivo estratégico a ser detalhado;

Campo (3) indicador: são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas;

Campo (4) metas: são os resultados fixados para o curto e médio prazo (cada uma das metas deve ser quantificada e ter um prazo estabelecido para o seu cumprimento). Neste campo devem ser incluídas uma ou mais metas, quantificando-as, isto é, devem ser indicados a quantidade e o prazo;

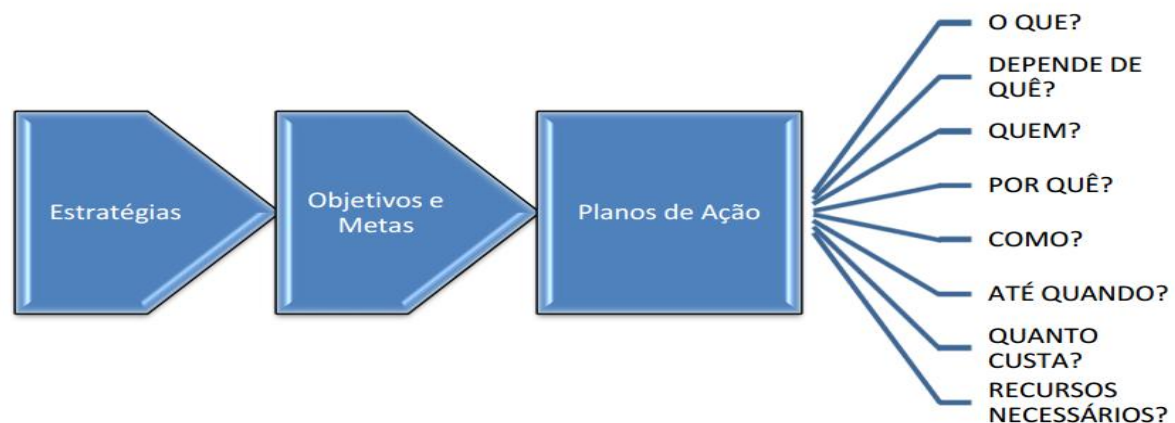
Campo (5) estratégias de ação: devem ser indicadas as estratégias de ação necessárias para o cumprimento das metas;

Campo (6) responsável (pela estratégia de ação): deve ser indicado um responsável para cada uma das ações definidas. Este responsável estará encarregado de desenvolver um plano específico para levar a cabo cada uma das ações sob sua responsabilidade;

Campo (7) prazo (da ação): indica o prazo para cada uma das ações definidas, indica o prazo de início e fim para cada ação definida. É possível que existam ações que tenham prazo indeterminado, nesses casos deve-se indicar o prazo de início e marcar o prazo final com um traço (-);

Campo (8) recursos necessários: indica o montante de recursos financeiros necessários para desenvolver cada uma das ações (refere-se ao custo total para desenvolver cada uma das ações).

Por fim, Costa (2007) propõe a montagem de um cronograma para implementação da estratégia, conforme a figura 08:



Fonte: Costa (2007)

Os planos de ação devem ser derivados das estratégias, objetivos e metas, trazendo informações sobre o que será feito, de que depende essa ação, quem será o responsável pela ação, o porquê dela, como será feita, até quando será feita, quanto custa e quais são os recursos necessários para sua execução (COSTA, 2007).

### **2.2.5 Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard surgiu no ano de 1990 através de um estudo patrocinado por uma empresa de auditoria e consultoria. O estudo ficou a cargo do professor David Norton juntamente com o consultor acadêmico Robert Kaplan que formaram uma equipe de estudos para o desenvolvimento de uma pesquisa relacionada à avaliação de desempenho.

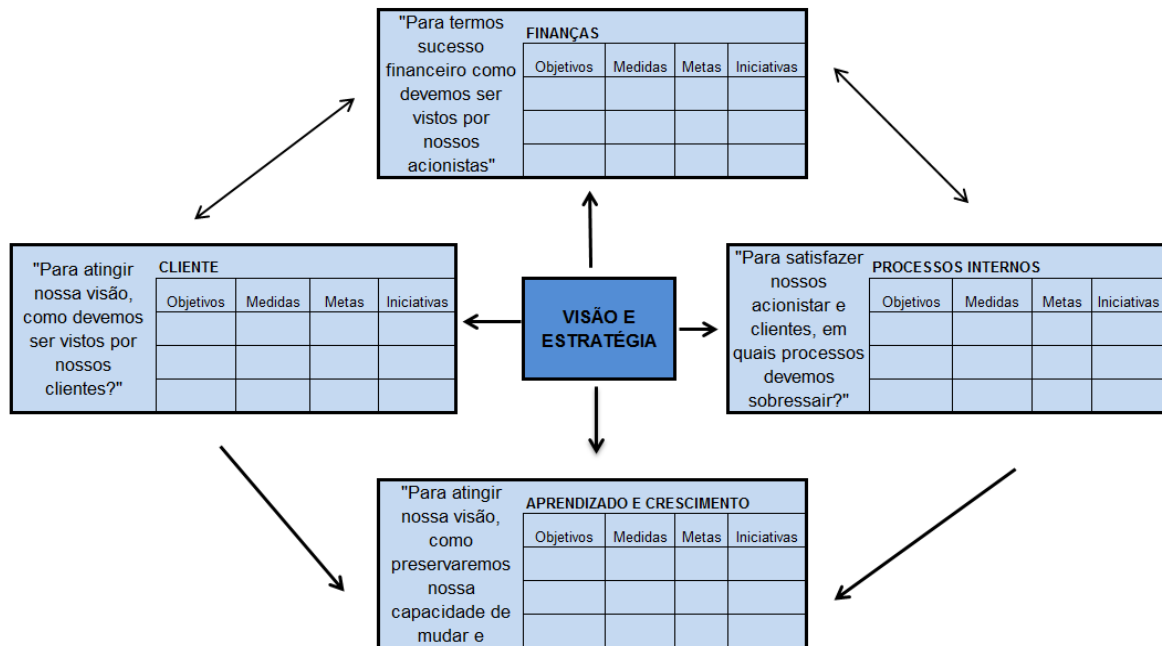
Segundo Norton e Kaplan (2007), o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

#### **2.2.5.1 Estrutura do BSC**

A construção do BSC é orientada pelas seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A partir dessas perspectivas, apresentadas no mapa estratégico, são selecionados os indicadores de desempenho e fixadas metas para cada um deles. A gestão das ações estratégicas é realizada pelo acompanhamento desses indicadores, que passam a constituir parte essencial do alinhamento da organização à estratégia estabelecida (KAPLAN e NORTON, 2007).

Segundo Muller (2014, p. 110), a tradução da visão e das estratégias da empresa nessas quatro perspectivas se dá conforme ilustrado na figura 09:

Figura 09: Estruturando o BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Padoveze (2009, p.68) destaca que “o objetivo geral do BSC é de unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial”.

Para cada uma das perspectivas são definidos objetivos, medidas ou indicadores, metas e iniciativas ou ações.

#### 2.2.5.2 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira mostra os resultados das escolhas estratégicas feitas sobre outras perspectivas e está diretamente conectada aos resultados financeiros obtidos pela empresa.

Kaplan e Norton (2004, p. 38) definem os objetivos da perspectiva financeira:

Basicamente, as estratégias financeiras são simples: as empresas ganham mais dinheiro (1) vendendo mais e (2) gastando menos. Todo o resto é música de fundo. Qualquer programa – intimidade com o cliente, seis sigmas, gestão do conhecimento, tecnologia disruptiva, *just-in-time* – cria mais valor para a empresa apenas se resultar em vender mais e gastar menos. Assim, o desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens básicas – crescimento da receita e aumento da produtividade.



Conforme Tavares (2005, p.360) a estratégia financeira de qualquer empresa consiste em aumentar o valor de seus proprietários, sejam eles acionistas ou cotistas.

Para Lobato (2003, p.110):

Os objetivos e as medidas financeiras revelam se a implementação das estratégias está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização. Tais objetivos e medidas devem fazer parte da relação de causa e efeito, pois desempenham dois papéis: definir o desempenho financeiro esperado e servir de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas não financeiras do BSC.

Dentro da perspectiva financeira, os objetivos financeiros orientam o desempenho esperado e servem de meta para os objetivos estratégicos das perspectivas do *Balanced Scorecard*. O uso dos indicadores deve estar subordinado à estratégia da empresa, contemplando a fase do ciclo de vida atual da empresa (crescimento, sustentação e colheita) MULLER (2014).

#### 2.2.5.3 Perspectiva dos clientes

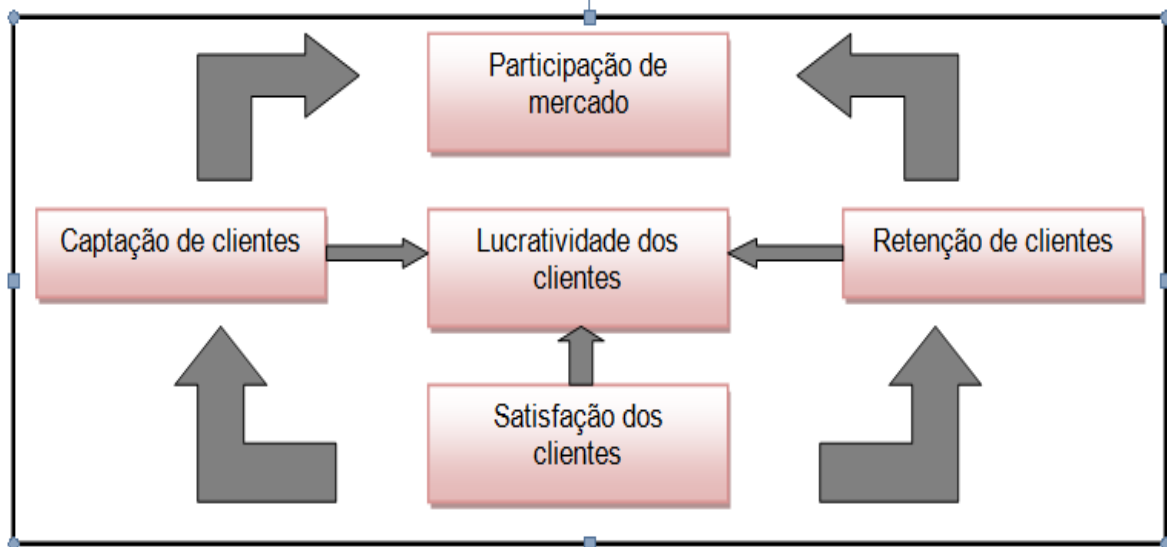
A perspectiva dos clientes tem a finalidade de conhecer os anseios do cliente quanto à qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, promovendo melhorias no seu atendimento.

Na perspectiva dos clientes deve ficar definida em qual ou em quais segmentos do mercado a empresa vai atuar. Esta perspectiva deve traduzir a estratégia da empresa em objetivos para os clientes com a finalidade de oferecer serviços e produtos que satisfaçam o desejo dos mesmos, garantindo o resultado financeiro esperado. Estes indicadores estão intrinsecamente ligados a quatro variáveis: tempo, qualidade, desempenho e serviço MULLER, (2014).

A perspectiva dos clientes preocupa-se com a atração, retenção e satisfação dos clientes, contemplando a proposta de valor da empresa. O desempenho da perspectiva dos clientes reflete efetivamente na perspectiva financeira, pois ela também identifica o mercado e clientes que a empresa possui como objetivo (KAPLAN e NORTON, 2005).

Algumas medidas essenciais de resultado dos clientes são comuns a todos os tipos de empresa e incluem os indicadores de satisfação, retenção, captação, lucratividade e participação como mostra a figura 10:

Figura 10: Perspectiva dos clientes



Fonte: Kaplan e Norton (2005)

#### 2.2.5.4 Perspectivas dos processos internos

A perspectiva dos processos internos identifica as atividades organizacionais necessárias para o crescimento da receita no mercado atual e em novos mercados. É o recurso para a busca da excelência operacional, intimidade com o cliente e redução da sua perda (TAVARES, 2005, p. 362).

A perspectiva dos processos internos procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, os processos em que a empresa deve alcançar excelência (MULLER, 2014, p. 112). Os indicadores dizem respeito à inovação, criatividade, logística, capacidade de produção e a qualidade dos processos.

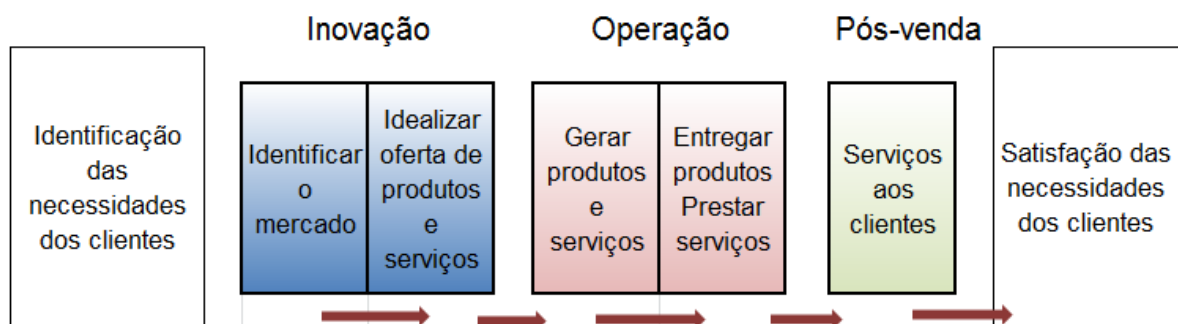
Para Kaplan e Norton (1997, p. 97):

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. A empresa costuma desenvolver objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

Os indicadores avaliados nesta perspectiva são a “qualidade dos produtos e processos, inovação, criatividade, capacidade de produção, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces internas” (CHIAVENATO, 2004, P. 245).

As empresas, para elaborar seus processos, podem observar o modelo genérico que inclui três processos principais: inovação, operações e serviços pós-venda. O modelo genérico é apresentado na figura 11:

Figura 11: Cadeia de valor genérica



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

#### 2.2.5.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento estabelece objetivos e indicadores direcionados ao aprendizado e crescimento da organização. Procura identificar a infraestrutura que a empresa necessita para dar suporte às demais perspectivas do Balanced Scorecard e assim gerar o crescimento e a melhoria desejada (MULLER, 2014, p. 113). Deve permitir a empresa analisar sua capacidade de inovar, melhorar e aprender através de investimento em capital humano e tecnologia.

Kaplan e Norton (1997, p.131) relatam que:

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

A perspectiva de aprendizado e crescimento é formada de três pontos principais: pessoas, sistemas e procedimentos. Os vetores de aprendizado e

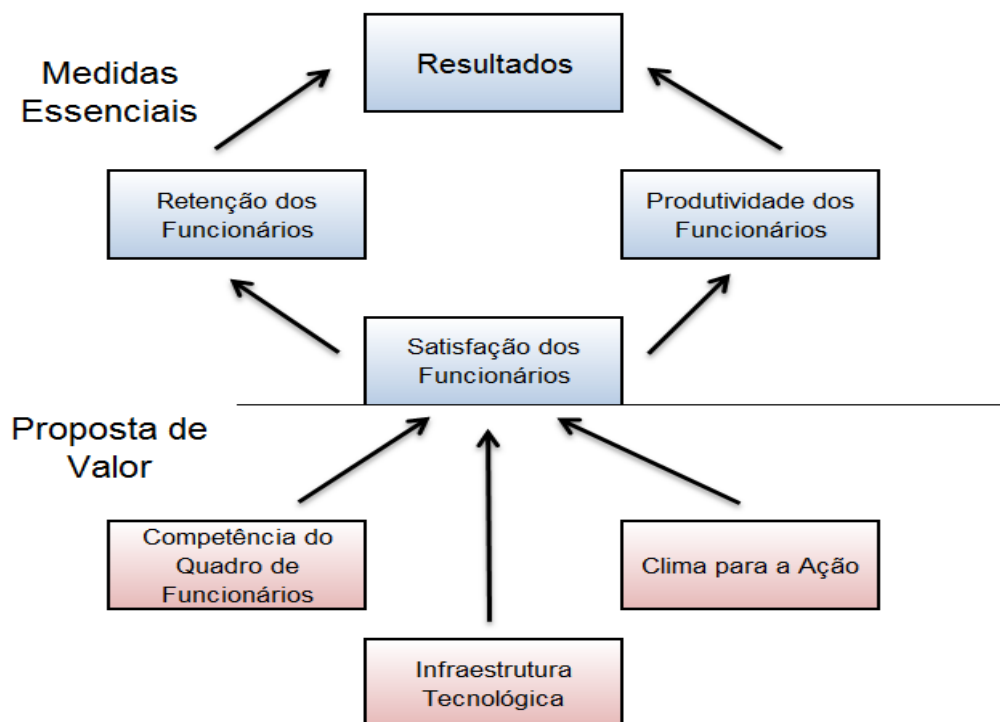
crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. O desempenho e a qualidade exigem investimentos em pessoal, sistemas e processos para que produzam as capacidades necessárias (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Tavares (2005, p. 362):

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a base e o fundamento de qualquer mapa estratégico. É essa perspectiva que define as competências e habilidades essenciais e a cultura organizacional tidas como necessárias para suportar a estratégia de uma organização. Essa perspectiva permite que a empresa alinhe o capital intelectual com a estratégia.

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a que concentra o capital humano da empresa, por isso a importância de monitorar os índices de satisfação, produtividade e a retenção dos colaboradores. A figura 12 demonstra as medidas dessa perspectiva:

Figura 12: Perspectiva de aprendizado e crescimento



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Depois de cumpridas as quatro perspectivas a empresa passa a dispor de um mapa estratégico.

#### 2.2.5.6 Mapa estratégico

Os mapas estratégicos apresentam para os colaboradores, de maneira clara, as estratégias da empresa em forma de objetivos inter-relacionados sobre as quatro perspectivas do BSC.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 57):

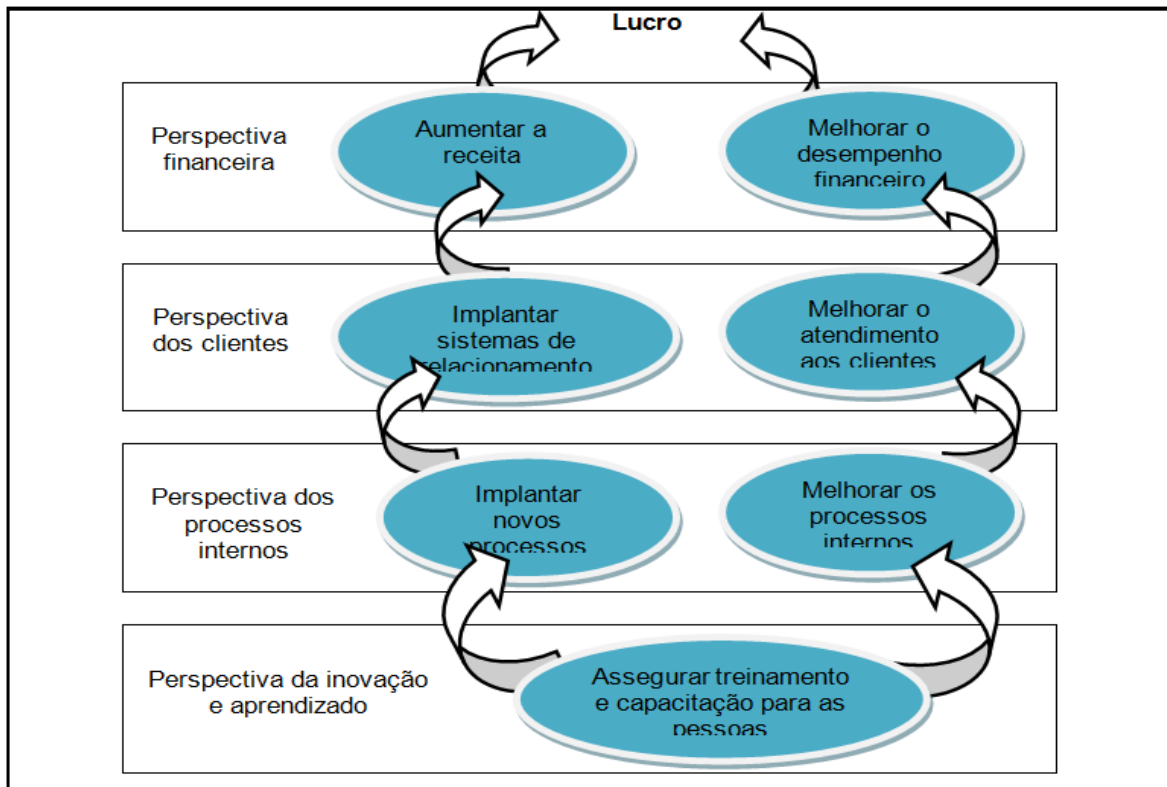
O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

A construção do mapa estratégico é de cima para baixo, iniciando com a visão, definição da missão e dos valores da empresa. O que a empresa deseja ser a partir de sua visão deve ser o ponto de partida claro para formular os objetivos ou metas e os indicadores TAVARES (2005).

Os mapas estratégicos mostram, de forma lógica e sistemática, como atingir os objetivos.

A figura 13 demonstra um modelo de mapa estratégico:

Figura 13: Mapa estratégico segundo o BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

#### 2.2.5.7 Objetivos

Os objetivos estratégicos são a tradução da visão em objetivos organizados em relação à causa e efeito de forma clara (mapa estratégico).

Para Tavares (2005, p. 364) as perspectivas adotadas foram desdobradas em objetivos, estabelecidos para cada uma delas. Para que possa ser desdobrado de maneira eficaz na condução da organização rumo à sua visão, os objetivos são definidos para provocar o posicionamento estratégico desejado.

Os objetivos, nas quatro perspectivas do mapa estratégico, geram os indicadores no Balanced Scorecard.

#### 2.2.5.8 Metas

Meta é o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador. As metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao

longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico.

Para Biagio e Batocchio (2012, p. 87), “as metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando”.

As metas precisam estar associadas a números e datas, pois, assim, é possível determinar se a meta foi ou está sendo atingida.

O estabelecimento de metas permite um melhor controle dos resultados. As metas são necessárias para orientar a empresa no caminho que deve ser seguido para que se cumpra a missão de empresa dentro da visão.

A definição das metas deve estar focada na análise das necessidades, expectativas e satisfação do cliente.

#### 2.2.5.9 Indicadores

Os indicadores medem e acompanham o sucesso de cada objetivo. São aqueles que respondem às questões diretamente ligadas à estratégia de futuro da empresa.

Os indicadores fundamentam-se nos objetivos e na estratégia competitiva da empresa. Um indicador deve estar/ ser: estar atrelado ao propósito da organização e com os objetivos estratégicos; ser passível de ser mensurado durante certo espaço de tempo; ser aceito pelas pessoas da empresa que participam de sua definição; ser flexível para modificações que se mostrem necessárias; ser motivador para direcionar as atividades das pessoas para os resultados esperados; ser simples e de fácil entendimento; ser passível de comprometimento por que irá desenvolver ações para que seja atingido.

Para a filosofia do BSC, é interessante que cada objetivo esteja vinculado a apenas um ou a poucos indicadores, para que as atividades possam ser acompanhadas e os resultados da *performance* possam ser evidenciados de maneira rápida e objetiva (TAVARES, 2005, p.364).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por último destacam-se as limitações da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia proposta foi realizada tendo em vista a sua aplicação no entendimento da implementação de planejamento estratégico em uma empresa do segmento de construção civil. Assim, essa forma de trabalho representa a parte técnica da pesquisa que trata dos procedimentos de coleta de dados e da sua transformação em informação relevante para a problemática apresentada.

Quanto ao tipo de pesquisa, o presente trabalho caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa. Oliveira (2001, p. 117) explica que:

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Segundo Roesch (2005, p. 150) “argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória”.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como exploratório. A pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo de caso. Este método é usado quando se deseja analisar situações concretas, nas suas particularidades. A classificação como exploratória e bibliográfica é descrita por Gil (1999, p. 48), quando afirma que: “embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza bibliográfica, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas”. Conforme Raupp e Beuren (2006, p.81), “explorar



um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas”.

A pesquisa foi realizada a partir de um estudo qualitativo de natureza exploratória com estudo de caso.

Quanto aos procedimentos, efetua-se um estudo de caso sendo selecionada uma empresa do segmento de construção civil para implementação do planejamento estratégico, com alguns critérios, como, por exemplo, pertencer a algum segmento da economia que esteja em desenvolvimento nos últimos anos. Segundo Gil (1999, p.73), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados”.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para realização desse trabalho de pesquisa, o estudo de caso será realizado em uma empresa do segmento de construção civil da cidade de Morro da Fumaça - SC.

Com a finalidade de atingir os objetivos traçados, de responder à problemática e de compreender melhor o assunto do trabalho, foram determinados os dados necessários, desde a sua coleta até o seu tratamento, para, assim, se obter o resultado pretendido.

Após a coleta de dados, deve-se proceder a análise e a interpretação dos dados com o objetivo de, segundo Gil (1999, p. 166):

[...] organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, e a interpretação a procura do sentido mais amplo das respostas, feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A partir da coleta de dados será elaborado um modelo de planejamento estratégico adequado ao segmento de construção civil.

## **4 ESTUDO DE CASO**

O estudo tem por finalidade demonstrar a aplicabilidade dos conhecimentos obtidos durante a realização da fundamentação teórica. Será proposto um modelo de planejamento estratégico para a empresa objeto de pesquisa. A empresa em questão será apresentada com nome fictício por não ser autorizada sua exposição.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Teto Engenharia e Construções Ltda, objeto de estudo, é uma organização que atua no segmento de construção civil fornecendo serviços de projetos arquitetônicos e complementares, administração e execução de obras residenciais, comerciais e industriais. A empresa tem sua sede na cidade de Morro da Fumaça, foi fundada no ano de 2003 por dois sócios e atua na região sul de Santa Catarina.

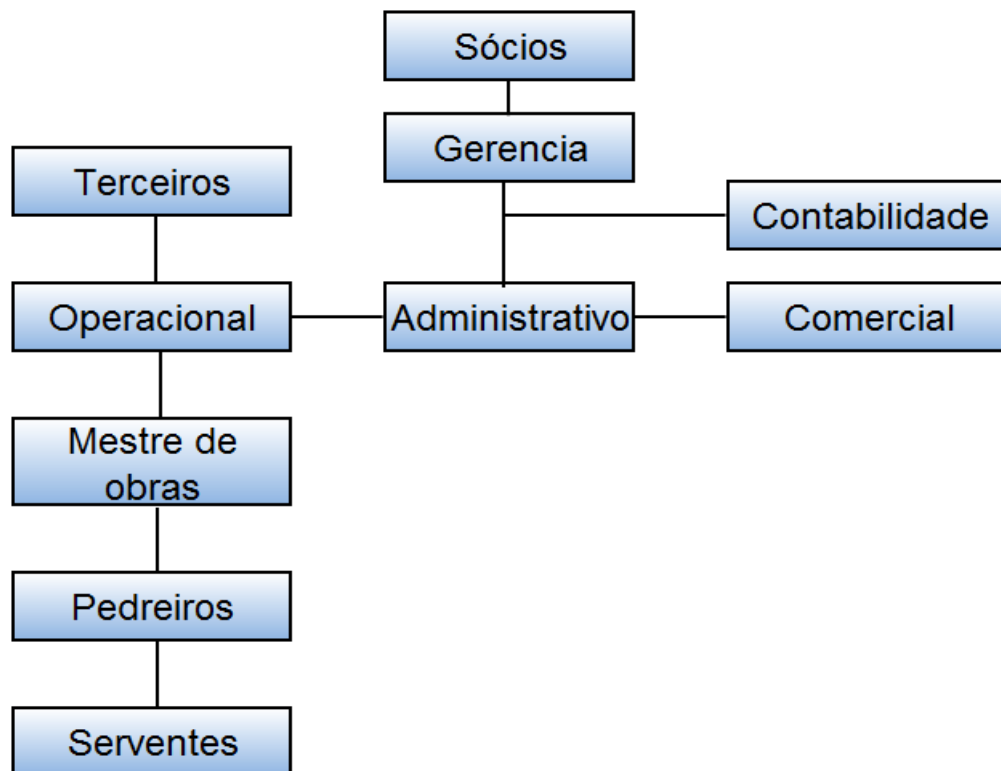
A organização é uma sociedade limitada enquadrada como empresa de pequeno porte, optante pelo Simples Nacional e tributada pelo anexo IV, de acordo com a Lei Complementar 123/2006.

#### **4.1.1 Estrutura organizacional**

A empresa Teto Engenharia e Construções Ltda possui uma estrutura composta por dois sócios e doze funcionários, sendo dois mestres de obras cinco pedreiros e cinco serventes de pedreiro. A empresa também contrata algumas prestadoras de serviços temporários como instalações elétricas e hidráulicas e pintura.

A Figura 14 apresenta a estrutura organizacional da empresa através de um organograma:

Figura 14: Organograma empresa Teto Engenharia e Construções Ltda.



Fonte: Elaborado pela autora

O departamento administrativo é formado pelos dois sócios; o sócio “A” é responsável pelo setor administrativo e financeiro e o sócio “B” é responsável pelo setor comercial e de atendimento ao cliente. A contabilidade é terceirizada com um escritório com sede no mesmo município.

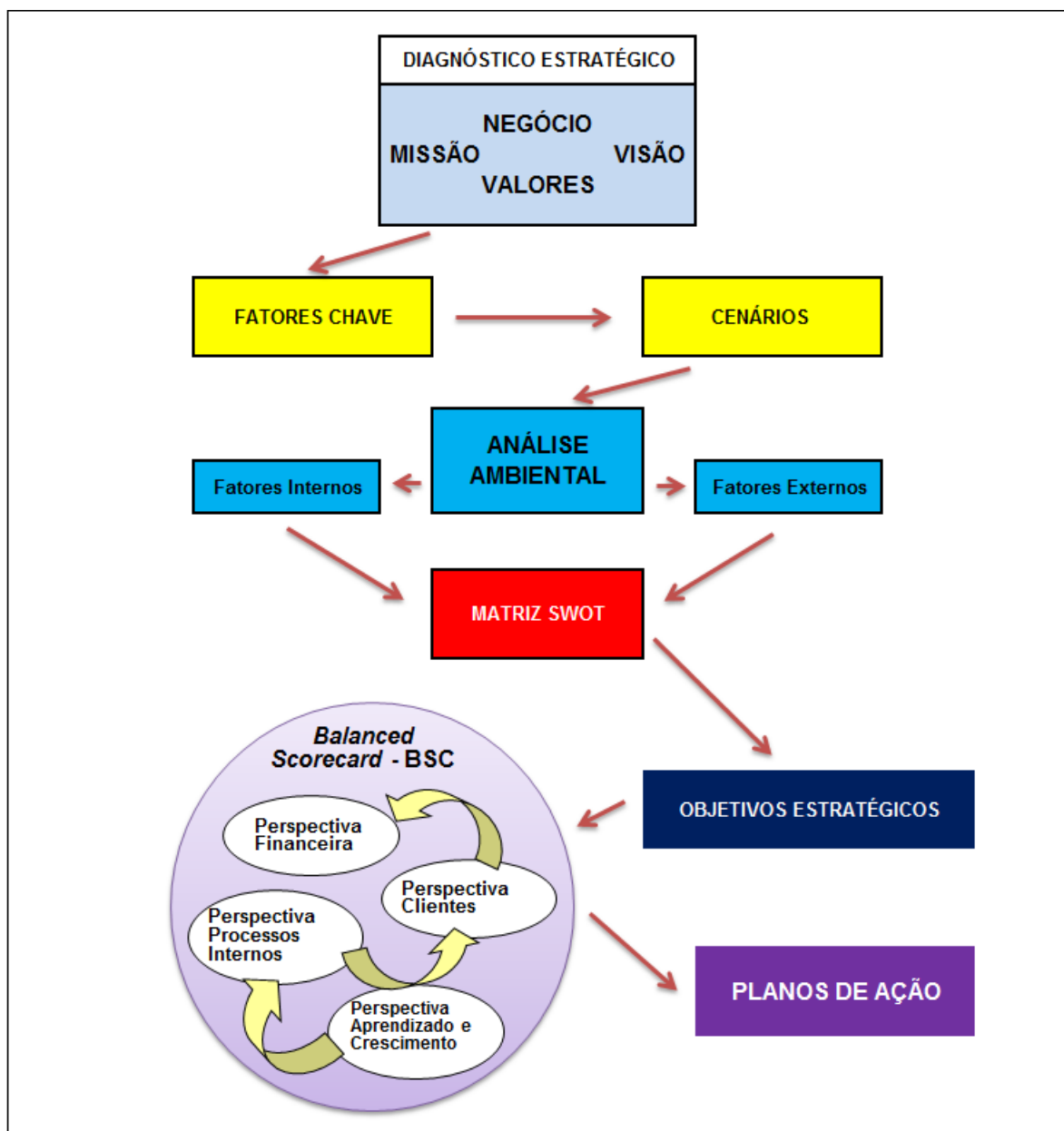
#### 4.1.2 Serviços prestados e mercado de atuação

A empresa Teto Engenharia e Construções Ltda presta serviços na área de projetos de edificações industriais, comerciais e residenciais. Fornece serviços de mão de obra especializada na construção e acabamento de obras. A empresa possui clientes na cidade sede e nas cidades vizinhas, possui poucos clientes por um longo tempo visto que só trabalha com construções acima de cem metros quadrados, o que leva no mínimo oito meses até mais de três anos para ficarem prontas. A fatia de participação de cada cliente no faturamento depende do porte e do padrão da obra.

## 4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Esta etapa é composta pela sequência da pesquisa que será elaborada no decorrer do estudo. Assim, propõe-se a elaboração de um planejamento estratégico de longo prazo para uma empresa do setor de construção civil situada no município de Morro da Fumaça – SC. Este plano estratégico abrangerá os anos de 2016 a 2020, devendo ser revisado anualmente. A figura 15 a seguir ilustra as etapas a serem elaboradas neste estudo.

Figura 15: Etapas do estudo de caso



Fonte: Elaborada pela autora

A empresa Teto Engenharia e Construções Ltda, objeto deste estudo, não utiliza ferramentas gerenciais na sua administração, como o planejamento estratégico. A primeira fase será a execução do diagnóstico estratégico. Nesta etapa serão definidas informações básicas como o negócio, missão, visão e valores. Esta etapa é de suma importância, pois todas as estratégias e objetivos terão como foco o alcance da visão.

A seguir será feita a análise ambiental através da construção da matriz SWOT onde serão levantados os fatores internos (pontos fortes e fracos) e os externos (oportunidades e ameaças).

Após concluídas estas etapas é o momento de definir estratégias para que os objetivos previstos pelos sócios sejam alcançados. As estratégias posicionam a empresa para obter vantagem competitiva através das escolhas que envolvem a prestação de serviço, como reduzir custos, alocar recurso, entre outros.

#### 4.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

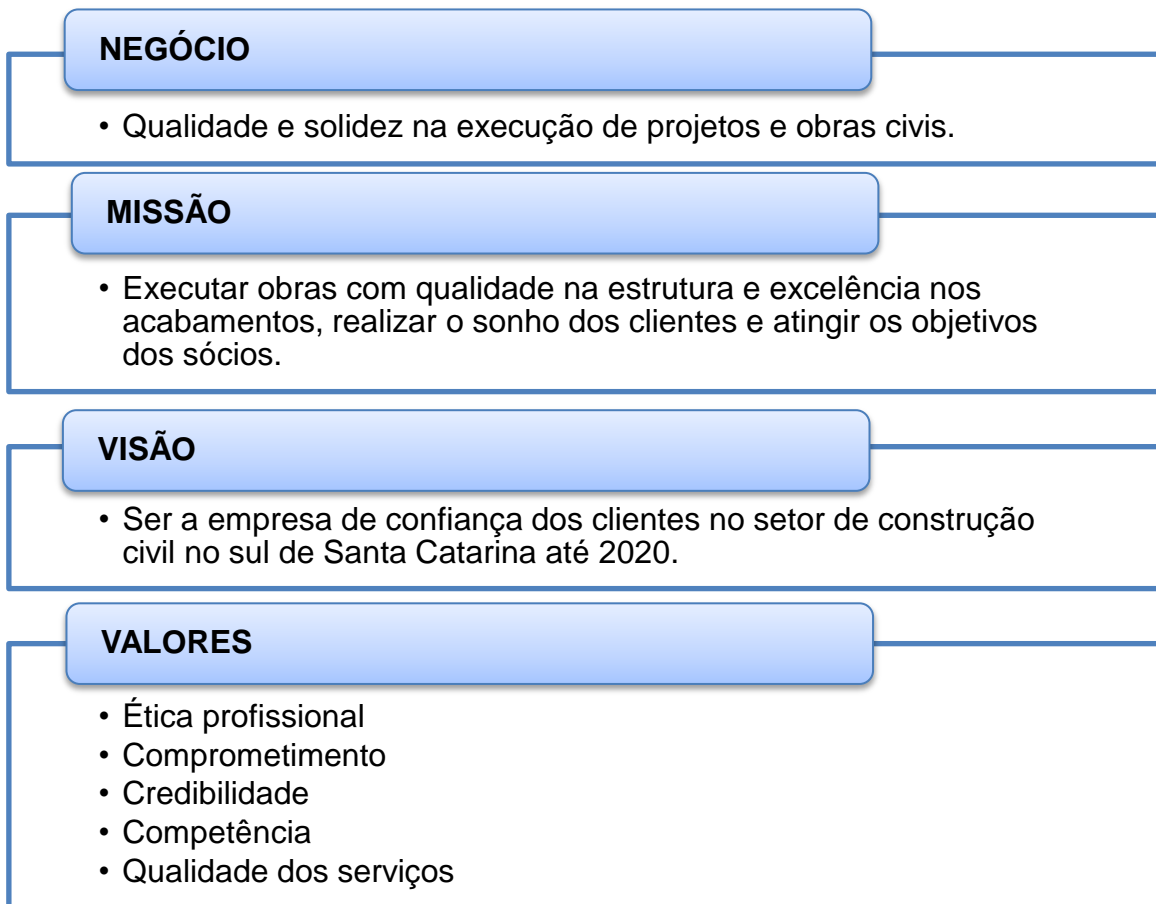
A elaboração do planejamento estratégico da empresa Teto Engenharia e Construções Ltda terá início com a definição do diagnóstico estratégico. Nesta etapa a empresa define qual o seu negócio, missão, visão e valores.

##### **4.3.1 Diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico é a primeira etapa do processo de planejamento estratégico e onde foram definidos o negócio, missão, visão e valores. Esta etapa tem a finalidade de construir a imagem da empresa para os clientes, fornecedores e funcionários para compartilhar as crenças e valores dos proprietários com todos os envolvidos.

O quadro 06 apresenta o diagnóstico estratégico da empresa juntamente com os elementos que a compõe:

#### Quadro 06: Diagnóstico estratégico



Fonte: Elaborado pela autora

O diagnóstico estratégico é a base para as próximas etapas do planejamento estratégico já que o foco principal dos objetivos é a realização da visão da empresa.

#### 4.3.2 Fatores chave de sucesso

Os fatores chave de sucesso da empresa Teto Engenharia e Construções Ltda estão representados na figura 16, como segue:

Figura 16: Fatores chave de sucesso da empresa Teto Engenharia



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.3 Análise ambiental e matriz SWOT

A análise ambiental é uma etapa de suma importância para o processo do planejamento estratégico. O objetivo principal da análise ambiental é conhecer os pontos fracos e fortes da empresa, as ameaças e as oportunidades.

A construção da matriz SWOT demonstra a análise ambiental de forma simplificada e didática, tornando clara a visualização dos aspectos positivos e negativos da empresa.

##### 4.3.3.1 Pontos fortes e fracos

O quadro 07 apresenta os pontos fortes (forças), que são as variáveis internas controladas pela empresa e que ajudam na obtenção de uma condição favorável no ambiente interno.

Quadro 07: Pontos fortes da empresa Teto Engenharia

Pontos Fortes			
Forças	Performance	Relevância	Pontuação
1 Qualidade e inovação	Excelente	Muito alta	8
2 Prazo de entrega	Excelente	Muito alta	8
3 Equipe Qualificada	Boa	Muito alta	7
4 Credibilidade	Boa	Média	5
5 Boa imagem	Boa	Média	5
6 Satisfação dos clientes	Boa	Média	5
7 Organização e logística	Boa	Média	5
<b>Pontuação geral</b>			<b>43</b>
<b>Aproveitamento</b>			<b>77%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados da pontuação para as forças estão detalhados no quadro 08:

Quadro 08: Pontuação da análise SWOT

Performance da empresa		Relevância no setor	
1	Frágil	1	Pequena
2	Razoável	2	Média
3	Boa	3	Alta
4	Escelelente	4	Muito Alta

Fonte: Elaborado pela autora

Os pontos fortes mais importantes para a Teto Engenharia e Construções são a credibiliidade, a equipe qualificada, o prazo de entrega e a satisfação dos clientes.

A empresa possui uma boa performance em todos os pontos fortes, mas direciona maior atenção e esforços no cumprimento do prazo de entrega e qualidade da obra. A entrega da edificação dentro do prazo muitas vezes é prejudicada pelas condições climáticas, exigindo um planejamento rigoroso dos serviços. Esses pontos fortes estão diretamente relacionados com a satisfação do cliente. O cliente satisfeito melhora a imagem e a credibilidade da empresa no mercado.

O quadro 09 aponta os pontos fracos (fraquezas) no ambiente interno, provocando uma situação desfavorável.



Quadro 09: Pontos fracos da empresa Teto Engenharia

Pontos Fracos			
	Fraquezas	Performance	Relevância Pontuação
1	Falta de foco e estratégia	Péssima	Muito alta 8
2	Alta rotatividade de funcionarios	Muito Ruim	Alta 6
3	Alta dependência de mão-de-obra humana	Muito Ruim	Alta 6
4	Marca pouco conhecida	Um pouco ruim	Média 3
<b>Pontuação geral</b>			<b>28</b>
<b>Aproveitamento</b>			<b>72%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados da pontuação para as fraquezas estão dispostos no quadro 10:

Quadro 10: Pontuação da análise SWOT

Performance da empresa		Relevância no setor	
1	Um pouco Ruim	1	Pequena
2	Ruim	2	Média
3	Muito Ruim	3	Alta
4	Péssima	4	Muito Alta

Fonte: elaborado pela autora

Um dos pontos fracos que mais impactam no setor é a alta dependência de mão-de-obra humana aliada à alta rotatividade dos funcionários. Esses dois pontos fracos geram um terceiro, que é a falta de qualificação.

#### 4.3.3.2 Oportunidades e ameaças

O quadro 11 destaca as oportunidades da empresa no segmento de construção civil.

Quadro 11: Oportunidades da empresa Teto Engenharia

Oportunidades			
	Oportunidades	Consequencia	Possibilidade Pontuação
1	Expectativa de crescimento no setor	Enormes vantagens	Muito alta 8
2	Materiais de construção acessíveis	Enormes vantagens	Muito alta 8
3	Incentivos do governo para financiamentos	Enormes vantagens	Alta 7
4	Expectativa de queda da autoconstrução	Enormes vantagens	Alta 7
<b>Pontuação geral</b>			<b>30</b>
<b>Aproveitamento</b>			<b>94%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados da pontuação para as oportunidades no setor estão dispostas no quadro 12:

Quadro 12: Pontuação da análise SWOT

Consequencia na empresa		Possibilidade de ocorrência	
1	Poucas vantagens	1	Pequena
2	Vantagens medianas	2	Média
3	Grandes vantagens	3	Alta
4	Enormes vantagens	4	Muito Alta

Fonte: Elaborado pela autora

Dentro das oportunidades da empresa no setor destaca-se a expectativa na queda da autoconstrução. A autoconstrução compreende as construções da população de baixa renda, que constrói sem o acompanhamento de profissionais e empresas com conhecimentos técnicos e das construções executadas pelos próprios proprietários, que contratam a mão-de obra de profissionais autônomos. Essa modalidade tende a diminuir devido a inconformidades com as normas de construção civil, baixa qualidade e informalidade dos prestadores de serviços.

O quadro 13 mostra as ameaças à empresa neste setor:

Quadro 13: Ameaças da empresa Teto Engenharia

Ameaças				
	Ameaças	Consequencia	Possibilidade	Pontuação
1	Autoconstrução	Desastrosa	Muito alta	8
2	Concorrência com menor preço	Desastrosa	Muito alta	8
3	Competitividade acirrada	Desastrosa	Alta	7
4	Dependência de mão-de-obra humana	Desastrosa	Alta	7
5	Alta carga tributária	Desastrosa	Alta	7
6	Falta de mão-de-obra qualificada	Desastrosa	Muito alta	7
7	Inadimplência	Desastrosa	Média	6
<b>Pontuação geral</b>				<b>43</b>
<b>Aproveitamento</b>				<b>89%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados da pontuação para as ameaças estão dispostas no quadro 14:

Quadro 14: Pontuação da análise SWOT

Consequencia na empresa		Possibilidade de ocorrência	
1	Não traria problemas	1	Pequena
2	Problemas	2	Média
3	Muitos problemas	3	Alta
4	Desastrosa	4	Muito Alta

Fonte: Elaborado pela autora

Dentro do quadro de ameaças, as mais relevantes para a Teto Engenharia são a autoconstrução, a competitividade acirrada e a concorrência com menor preço. A autoconstrução se torna uma ameaça porque diminui a oferta de serviços no mercado. A competitividade no setor aumentou nos últimos anos pelo grande aumento de empresas no mercado. A concorrência com menor preço prejudica a empresa, já que fatores como qualidade, garantias, inovação e conformidades com normas construtivas não são levadas em conta.

#### 4.3.3.3 Matriz SWOT

A análise da matriz SWOT demonstra as questões para as quais a empresa precisa direcionar seus esforços neste momento. A empresa Teto

Construções apresenta no ambiente interno um equilíbrio entre os pontos fortes e fracos e no externo as ameaças apontadas revelam o cenário atual.

A figura 17 mostra a análise SWOT da empresa:

Figura 17: Matriz SWOT da empresa Teto Engenharia

	AJUDAM	ATRAPALHAM
Ambiente interno	<b>PONTOS FORTES:</b> Qualidade e inovação; Credibilidade Equipe qualificada Prazo de entrega Boa imagem Satisfação dos clientes	<b>PONTOS FRACOS:</b> Falta de foco e estratégia Alta rotatividade de funcionários Alta dependência de mão-de-obra humana Falta de credibilidade no mercado
Ambiente externo	<b>OPORTUNIDADES:</b> Incentivos do governo para financiamentos Materiais de construção acessíveis Expectativa de crescimento no setor Expectativa de queda da autoconstrução	<b>AMEAÇAS:</b> Autoconstrução Competitividade acirrada Concorrência com menor preço Dependência de mão-de-obra humana Inadimplência Falta de mão-de-obra qualificada

Fonte: Elaborado pela autora

Após essa análise cria-se um ambiente novo, próprio para a implementação de novas ideias para uma nova postura estratégica. Em um mercado competitivo se faz necessário cultivar novas parcerias para atrair novos clientes.

#### 4.3.3.4 Cinco forças competitivas de Porter

O quadro 15 demonstra os pontos fortes e fracos da Teto Engenharia e Construções em relação as cinco forças competitivas de Porter. O quadro relaciona

as forças com cada um dos pontos para facilitar ainda mais o posicionamento da empresa.

Quadro 15: Pontos fortes x Pontos fracos x Forças competitivas

<b>Forças Competitivas</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Ameaça de novos concorrentes	Serviços diferenciados; Imagem estabelecida e o reconhecimento dos clientes; Já está adaptada às normas que regem o setor.	Ameaça de novas empresas com menores preços; Prestadores de serviços autônomos com menores preços e sem encargos tributários.
Rivalidade entre empresas existentes	Considerável índice de diferenciação de seus serviços e mercado consumidor; Bom relacionamento com clientes e fornecedores; Capital humano capacitado.	Não possui um planejamento estratégico;
Ameaça de serviços substitutos	Serviços diferenciados; Credibilidade; Prazo de entrega	Preço mais elevado
Poder de barganha dos clientes	Serviços com qualidade; Entrega dentro do prazo; Forma de pagamento diferenciada.	Pressão por preços menores.
Poder de barganha dos fornecedores	Bom relacionamento com fornecedores de materiais e de serviços terceirizados; Valor alto de compras e contratações.	Ameaça de elevação de preço dos serviços terceirizados.

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.3.4 Posicionamento estratégico

O posicionamento estratégico que será adotado pela empresa, após análise da Matriz SWOT apresentada na figura 17, será o foco na diferenciação. O principal objetivo da empresa Teto Engenharia e Construções é oferecer aos seus

clientes serviços com características superiores e mais atraentes que os concorrentes.

Dentre essas características as mais importantes são o atendimento ao cliente, a qualidade dos serviços e a forma de pagamento. Sendo o cliente fundamental para a empresa, sua satisfação é o principal objetivo a ser alcançado. Somente compreender os anseios, necessidades e desejos do cliente não são suficientes. É preciso alinhá-los com requisitos arquitetônicos e de engenharia, oferecendo um produto de qualidade com bom custo-benefício, o que significa tradução das necessidades do cliente em critérios de projeto.

No atendimento ao cliente a empresa se diferencia por realizar toda a parte burocrática da documentação da obra, aprovação de projetos e instalações provisórias para realização da construção. Também ajuda nas decisões com materiais de construção, acabamentos e instalações sanando dúvidas para maior tranquilidade do cliente quanto às escolhas.

Outra característica que diferencia a Teto Engenharia é o atendimento que a empresa realiza após a entrega da obra, atendendo prontamente o cliente sempre que surgirem dúvidas no uso e manutenção do imóvel, eventuais problemas ou defeitos em equipamentos e instalações.

Em relação à qualidade dos serviços, a empresa está sempre inovando e se atualizando nos processos construtivos para melhorar o resultado final de cada edificação.

A forma de pagamento é sempre o valor do orçamento dividido em parcelas que ultrapassam três ou seis vezes o prazo de entrega da edificação. Essa forma de pagamento deixa o cliente tranquilo para acompanhar o andamento da obra relacionando o volume de serviços com o valor pago.

#### **4.3.5 Objetivos estratégicos**

Os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em um prazo determinado para atingir sua visão. Estratégia é o que a empresa decidiu fazer, considerando o ambiente, para atingir seus objetivos para cumprir a missão no negócio.

O quadro 16 mostra os objetivos estratégicos e estratégias adotadas pela empresa Teto Engenharia e Construções.

Quadro 16: Objetivos estratégicos da empresa Teto Engenharia

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Financeira	Aumentar a margem de lucro; Aumentar a rentabilidade;	Aumentar o número de obras executadas.
Dos clientes	Aumentar o nível de satisfação dos clientes; Conquistar novos clientes;	Atender prontamente o cliente antes, durante e após a entrega da obra; Divulgar a boa imagem da empresa em novas cidades.
Dos processos internos	Redução de custos nos processos construtivos; Firmar novas parcerias com fornecedores; Aumentar a quantidade de serviços terceirizados; Melhorar continuamente os processos construtivos e de atendimento ao cliente; Aumentar o percentual de obras entregues dentro do prazo do contrato.	Pesquisar, constantemente, novos processos construtivos e equipamentos que reduzam custos e prazos de entrega; Fazer parcerias com fornecedores e empresas de serviços terceirizados idôneas, responsáveis e com serviços e materiais de qualidade; Trabalhar com metas de etapas de obra com os colaboradores para que os prazos do cronograma físico-financeiro sejam cumpridos fielmente.
Do aprendizado e crescimento	Aumentar a qualificação da equipe; Diminuir a rotatividade de funcionários através de incentivos para a mudança de categoria profissional.	Promover orientações individuais para pedreiros, carpinteiros e ajudantes para corrigir erros e aprimorar a qualidade; Avaliar aptidões entre os ajudantes para promover o aprendizado incentivando a profissionalização nas categorias de pedreiro, carpinteiro ou armador.

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.6 Balanced Scorecard – BSC

Esta etapa consiste na construção de um mapa estratégico, o qual é utilizado no *Balanced Scorecard* para analisar a empresa de forma integrada dentro das quatro perspectivas conforme o quadro 17 a seguir;

Quadro 17: Balanced Scorecard da empresa Teto Engenharia

Empresa: Teto Engenharia e Construções Ltda		BALANCED SCORECARD – BSC			
Visão: A empresa se diferenciara pela qualidade, inovação e responsabilidade na execução dos serviços. Ser a empresa de confiança dos clientes no setor.					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas + Prazo	Respons.	Plano de Ação
FINANCEIRA	Aumentar a margem de lucro	Índice de lucratividade	20% Anual	Gabriela	Sim
CLIENTES	Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Pesquisa anual com os clientes	80% dos clientes satisfeitos no ano.	Ana	Sim
	Conquistar novos clientes	Número de novos clientes	10 novos clientes ao ano	Ana	Sim
PROCESSOS INTERNOS	Redução de custos nos processos construtivos	% dos custos diretos	Redução de 5 % Mensal	Gustavo	Sim
	Firmar parcerias com fornecedores	Número de parceiros	Aumento de 10 % Anual	Gabriela	Sim
	Aumentar a quantidade de serviços terceirizados	Número de serviços terceirizados	Aumento de 10% Anual	Gabriela	Sim
	Melhorar continuamente os processos construtivos e de atendimento ao cliente	Número de atendimento ao cliente após a entrega da obra	Redução de 5% anual	Gustavo	Sim
	Aumentar o percentual de obras entregues dentro do prazo do contrato	Números de entregas no prazo	Aumentar em 10% Anual	Gabriela	Sim
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aumentar a qualificação da equipe	Horas de treinamento	8 horas por colaborador Mensal	Gustavo	Sim
	Diminuir a rotatividade dos funcionários através de incentivos para a mudança de categoria profissional	Rotatividade de funcionários	Redução de 10% Anual	Gustavo	Sim

Fonte: Elaborado pela autora



O Balanced Scorecard mostra as medidas que serão adotadas em cada esfera, o prazo para sua realização, qual o indicador para o período e se há o plano de ação. Essas medidas são direcionadas para atender um objetivo principal que foi descrito na visão da empresa.

#### 4.3.7 Planos de ação

Para que o planejamento estratégico traga resultados para a empresa foram desenvolvidos os planos de ação. Por este estudo se tratar de trabalho acadêmico, os planos de ação foram limitados em dois.

Os quadros 18 e 19 apresentam os dois planos de ação escolhidos para o estudo.

Quadro 18: Plano de ação da empresa Teto Engenharia

EMPRESA: Teto Engenharia		BALANCED SCORECARD - BSC					1 Página 1/1		
							2 Período: anual		
Processos internos: setor de serviços							Data de atualização: 31/01/2016		
Meta/Projeto: Aumentar o percentual de obras entregues no prazo de contrato							Responsável: Gabriela		
ITENS	O Que?	Como?	Resp	Quando?			RECURSOS PREVISTOS (R\$)	Status	Obs.
				Previsto		Real.			
				Início	Término				
1	Acompanhar o cronograma físico-financeiro para cada etapa da obra	Visitas à obra para verificar o andamento dos serviços para confrontar com cronograma físico-financeiro	Vagner	01/02/2016	31/05/2017		Custos da área		
2	Trabalhar com metas de execução da etapa com os colaboradores para as etapas com atraso	Reunião com o responsável para definir a etapa que terá prioridade para garantia do prazo de entrega	Gustavo	01/01/2016	01/02/2016		Custos da área		
Data:				Assinatura do responsável: Gustavo					

Fonte: Elaborado pela autora

A entrega da obra dentro do prazo é um fator muito importante para a empresa porque tem influência direta sobre a satisfação do cliente. Quando o cliente recebe a construção pronta no prazo estipulado fica feliz e satisfeito, e esses fatores, na maioria das vezes, são decisivos para a indicação da empresa. Por isso o plano de ação para acompanhamento dessa estratégia é muito importante para o sucesso da empresa.

Quadro 19: Plano de ação da empresa Teto Engenharia

EMPRESA: Teto Engenharia		BALANCED SCORECARD - BSC					1 Página 1/1		
							2 Período: anual		
Clientes: setor de serviços							Data de atualização: 31/01/2016		
Meta/Projeto: Aumentar o nível de satisfação dos clientes							Responsável: Gabriela		
ITENS	O Que?	Como?	Resp	Quando?			RECURSOS PREVISTOS (R\$)	Status	Obs.
				Previsto		Real.			
				Início	Término				
1	Atender prontamente o cliente, antes, durante e após a entrega da obra.	Consultar o cliente sobre o serviço, qualidade, atendimento e prazos.	Gabriela	01/02/2016	31/05/2017		Custos da área		
2	Verificar o nível de satisfação do cliente.	Consultar os clientes para verificar o nível de satisfação e a disposição para indicar a empresa para outros clientes.	Gustavo	01/02/2016	31/06/2017		Custos da área		
Data:				Assinatura do responsável: Gabriela					

Fonte: Elaborado pela autora

O plano de ação para monitorar a satisfação do cliente é de suma importância para a empresa, pois é um indicador que mostra se a empresa está no caminho certo ou se precisa de melhorias.

Para garantir que o plano de ação seja executado com sucesso, o ideal é que o responsável tenha que responder por apenas um plano, assim fica mais fácil o controle e acompanhamento.

A empresa também pode usar de incentivos, como bônus ou prêmios para o funcionário que obter sucesso no alcance do objetivo estratégico do plano de ação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico, utilizado como ferramenta essencial na direção das empresas, é uma técnica corporativa que proporciona a análise ambiental da organização, identificando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para que saia de seu estado atual (missão) e chegue ao estado esperado (visão). Durante a implementação do planejamento estratégico são definidos: a missão, visão, objetivos, estratégias e planos de ação, que fornecem orientações aos gestores para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

O planejamento estratégico é um processo onde a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando o ambiente que a cerca, tanto o atual como o futuro.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que permite, através dos objetivos, estratégias e ações, melhor aproveitamento de oportunidades, entendimento e definição de prioridades, alinhamento de decisões, controle e direcionamento do negócio, trabalho em equipe, crescimento ordenado, otimização do uso e alocação dos recursos e provimento da direção e do propósito da empresa.

O estudo e a adaptação de um modelo de planejamento estratégico para empresas do setor de serviços podem auxiliar no processo de gestão e visão em longo prazo destas organizações.

Este estudo teve como principal interesse analisar e descrever a implementação do planejamento estratégico de uma empresa do segmento de construção civil da cidade de Morro da Fumaça - SC. O objetivo principal foi identificar se o processo vai ao encontro da visão de futuro da organização. O objetivo geral do estudo foi propor um modelo de planejamento estratégico adaptado ao segmento de construção civil, o qual foi atingido na medida em que os objetivos específicos foram alcançados.

O primeiro objetivo de discorrer sobre o setor de construção civil foi atingido na medida em que foram apresentados, de maneira bibliográfica, os conceitos, definições e características específicas do segmento, bem como o cenário e a relevância para a economia.

O segundo objetivo de discorrer sobre os instrumentos de contabilidade gerencial com enfoque no planejamento estratégico foi atingido com a realização da

fundamentação teórica, quando foram apresentados os conceitos, definições e as etapas de implementação abordadas por vários autores.

Para alcançar o terceiro e último objetivo de propor um modelo de planejamento estratégico adaptado à estrutura de uma empresa de prestação de serviços na construção civil, foi elaborado um modelo de planejamento estratégico que se adequasse à estrutura da empresa objeto de estudo. A empresa não possuía objetivos claros para o futuro e muito menos estratégias bem definidas. Com a construção do planejamento estratégico ficou definido o diagnóstico estratégico da empresa, a análise ambiental, o posicionamento estratégico e os objetivos estratégicos. Para monitoração e avaliação do planejamento estratégico foi utilizado o *Balanced Scorecard* – BSC, onde foram definidos mapas estratégicos para acompanhamento do planejamento.

Este trabalho evidenciou a importância da implementação do planejamento estratégico para as empresas. É um instrumento gerencial que possibilita que os gestores definam objetivos e estratégias, tracem metas, otimizem recursos e aumentem a eficiência do negócio através do comprometimento dos envolvidos para garantir a longevidade da organização.

A partir deste trabalho sugerem-se novos estudos com a finalidade de aprofundar a pesquisa e identificar metodologias que englobem as peculiaridades analisadas.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 9ª Ver. FAE, Curitiba, 2000.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BAZZO, Walter Antônio.; PEREIRA, Luiz Teixeira do Vale. **Introdução à engenharia: conceitos, ferramentas e comportamentos**. 1ª ed. Florianópolis: UFSC, 2007.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: Estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri: Manole, 2012.
- COSTA, Elizier Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 4 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2007.
- \_\_\_\_, **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004, 5ª ed.
- \_\_\_\_, **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P.; & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 2007, 12ª ed.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, 8ª ed.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica na pratica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michel E. (eds) **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**, 11ª ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 2ª ed.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, Luciene Pires. **Desempenho da construção brasileira**. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VALLE, André Bittencout do, SOARES, Carlos Alberto Pereira, FINOCCHIO, José Jr., SILVA, Lincoln de Souza Firmino. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.